

**CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET 3^{ème} CONCOURS D'ATTACHÉ
TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE**

SESSION 2025

ÉPREUVE DE NOTE DE SYNTHÈSE DANS LA SPÉCIALITÉ

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Une note de synthèse à partir d'un dossier composé de documents à caractère scientifique dans le champ patrimonial concerné, selon la spécialité du candidat choisie au moment de l'inscription au concours.

Durée : 4 heures
Coefficient : 3

SPÉCIALITÉ : MUSÉES

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 37 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes attaché territorial de conservation du patrimoine, en charge du service des publics du musée de la commune de CultureVille, ville de 50 000 habitants.

L'équipe municipale place la culture au cœur du projet de la ville, par des actions en lien avec les politiques publiques. L'adjointe à la Culture souhaite fédérer les acteurs locaux des domaines social et culturel afin d'ouvrir l'établissement à une diversité de publics.

Dans ce contexte, la directrice des affaires culturelles de Cultureville vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la coopération des musées avec les acteurs socio-culturels.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Osez le musée : des actions innovantes pour lutter contre l'exclusion » - *Ministère de la Culture* - 27 juin 2018 - 4 pages
- Document 2 :** « L'important, c'est de participer ! Pratiques participatives et responsabilité des professionnels de musée » - Émilie Sitzia - Synthèse de la soirée débat du 28 mars 2023 - *ICOM* - 2 pages
- Document 3 :** « Comment les musées répondent-ils aux nouvelles attentes sociales, décoloniales, féministes ou écologistes ? Certains mettent en œuvre des initiatives de médiation culturelle ou des démarches participatives, montrant qu'ils sont capables de se réinventer. » - Noémie Giard - *Revue Esprit* - mars 2024 - 4 pages
- Document 4 :** « Le musée engagé » - *Musée des Beaux-arts de Lyon* - consulté le 10 novembre 2024 - 3 pages
- Document 5 :** « Pour la constitution d'un réseau de musées engagés. Lutte contre le racisme, l'antisémitisme et l'antitsiganisme » - *icom-musees.fr* - 5 juillet 2024 - 1 page
- Document 6 :** « Synthèse. De la coopération culturelle et la culture de la coopération » (extraits) - *Laboratoire d'usages culture(s) - arts - société* - Avril 2021 - 6 pages
- Document 7 :** « Un musée durable et responsable » - *Musée d'ethnographie de Genève* - consulté en décembre 2024 - 2 pages
- Document 8 :** « Inventer des musées pour demain. Rapport de la mission musées du XXIe siècle » (Extraits) - Jacqueline Eidelman (dir.) - *La Documentation française* - 2017 - 3 pages
- Document 9 :** « Montpellier : le musée des Beaux-Arts aide les patients atteints d'Alzheimer » - Myriem Lahidely - *La Gazette des communes* - 2 septembre 2016 - 2 pages
- Document 10 :** « L'ICOM est heureux d'annoncer que la proposition de nouvelle définition du musée a été approuvée. » - *icom-musees.fr* - 24 août 2022 - 1 page
- Document 11 :** « Imaginer des politiques culturelles municipales participatives » - Agathe Ottavi - *Observatoire des politiques culturelles* - 9 février 2023 - 5 pages
- Document 12 :** « La charte culturelle lyonnaise, une référence en matière de coopération pour fabriquer la ville durable » (extrait) - Elisabeth RENAU - *Nectart, N° 9(2)* - 2019 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

*Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées.
Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la
compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.*

DOCUMENT 1

Ministère de la Culture
27 juin 2018

Osez le musée : des actions innovantes pour lutter contre l'exclusion

Distinguer les musées engagés dans une politique volontariste en direction des personnes en situation d'exclusion ou de vulnérabilité sociale et économique : tel est l'objectif de l'opération annuelle "Osez le musée", dont les prix ont été remis le 27 juin par la ministre de la Culture. Le point sur le palmarès de cette première édition. Ils se distinguent par leur approche novatrice des publics défavorisés et placent la reconnaissance des droits culturels au cœur de leur programmation : les lauréats du prix « Osez le musée » 2017 laissent entrevoir la vocation sociale et éducative du musée de demain. Ex-aequo en première place, le Palais des beaux-arts de Lille et le musée du Louvre-Lens ont ainsi été récompensés pour « la pluralité et la qualité [de leurs] projets [...], en résonance avec les besoins sociaux [de leurs territoires respectifs] ». Le deuxième prix, attribué à l'écomusée de Margeride, salue « les efforts importants » entrepris par celui-ci « en direction des personnes âgées isolées ». Le jury a également décerné deux mentions spéciales au musée du Quai Branly - Jacques Chirac et à l'établissement public Paris Musées, qui regroupe les quatorze musées municipaux de la capitale.

Faire de l'art et de la culture un vecteur d'insertion

Le musée du Louvre-Lens : « des actions sociales et solidaires multiples pour des publics pluriels »

Marie Lavandier, directrice du musée du Louvre-Lens

« Le Louvre-Lens a fêté ses 5 ans en décembre dernier, et depuis son inauguration, ce sont plus de 15 000 personnes exclues, fragilisées ou vulnérables qui ont bénéficié de l'action sociale et solidaire du musée. La grande majorité de nos partenaires et bénéficiaires le sont depuis les premiers mois d'ouverture du Louvre-Lens. Certains, comme ATD Quart-Monde ou le Secours Populaire, étaient même déjà à nos côtés avant l'inauguration du musée.

Les formes de l'action sociale et solidaire du Louvre-Lens sont aussi multiples que les publics sont pluriels. Nous avons par exemple organisé la rencontre de bénéficiaires locaux d'ATD Quart-Monde avec des artistes comme le comédien Guy Allouche ou la pianiste Anne Queffelec et fait « débarquer » notre brigade d'intervention pluridisciplinaire, *Les Interrupteurs*, auprès de patients hospitalisés à Lens. Mais notre démarche dépasse la seule action culturelle : elle peut aller jusqu'à mettre le musée « à disposition » des institutions partenaires pour faciliter la réalisation de leurs objectifs. À cet égard, le projet avec l'agence Pôle Emploi de Lens pour de jeunes demandeurs d'emploi constitue une autre manière de faire de l'art et de la culture un vecteur d'insertion. Une série d'ateliers a mené les participants à construire un discours sur une œuvre, à prendre la parole en public, et à lever certains freins rencontrés dans leur recherche d'emploi en travaillant l'expression et la confiance en soi, à travers des supports artistiques.

Le musée du Louvre-Lens dirige prioritairement son action sociale et solidaire vers les bassins de vie en déprise économique et sociale, les zones sensibles, au sein du bassin minier. Nous travaillons d'abord à l'échelle de ce territoire pour contribuer, conformément à notre mission de service public, à y résorber les inégalités qui s'y sont particulièrement installées. Le Louvre-Lens tente également d'agir là où se rassemblent ceux que l'action culturelle peine généralement à toucher : dans les centres commerciaux, dans l'espace public, lors d'événements populaires, etc. »

Les Beaux-Arts de Lille : « engager avec l'art un dialogue créatif et original »

Juliette Barthélémy, chargée des projets de médiation et du public étudiant au Palais des Beaux-Arts de Lille

« Les actions sociales et éducatives que nous menons prennent la forme de projets menés avec des structures associatives qui sont, pour certaines, en lien avec le musée depuis plus de 10 ans. Les participants viennent à plusieurs reprises et engagent avec l'art un dialogue créatif et original, qui nous incite souvent à prendre des chemins de traverse.

Les trois projets mis en avant pour 'Osez le musée' ont ainsi été les projets réalisés avec les Écoles de la 2e chance de Lille, Roubaix et Armentières – qui sont dédiées à l'insertion professionnelle de jeunes sortis du système éducatif sans qualification - les Clubs Jeunes des agences Pôle Emploi de Lille et Roubaix et l'association Formation Culture Prévention, de Lille.

Chacun de ces projets est unique, qu'il s'agisse d'ateliers, de pratique artistique, de rencontres... Nous cherchons à répondre au besoin formulé par la structure avec laquelle nous travaillons, tout en familiarisant les participants avec le musée. Nous les incitons à prendre la parole devant les œuvres, à découvrir les métiers de la culture. Nous travaillons avec tous les publics mais, en médiation, nous ciblons tout particulièrement ceux qui se trouvent éloignés de la 'culture musée' pour des raisons économiques, sociales ou de handicap. »

L'écomusée de Margeride : « transmettre cette mémoire aux jeunes générations »

Laëtitia Théron, directrice de l'écomusée de Margeride

« Créé en 1984 suite à une initiative de la population locale, l'écomusée de Margeride est le fruit d'une activité collective de recherche, d'animation et de création culturelle. Nous avons récemment fait le choix de renouer avec l'élan participatif qui a caractérisé ses origines. Cela s'est traduit par la production d'expositions - 'Les Petits Maux de Mémé' et 'Mille couleurs au jardin', lancées respectivement en 2016 et 2017 - qui, en partenariat avec plusieurs institutions de Saint-Flour Communauté, ont réuni des personnes âgées de Margeride. Ces dernières ont participé aux projets de l'écomusée par l'intermédiaire d'associations ou du Centre social de Saint-Flour, qui a notamment hébergé des ateliers tricots pour l'exposition 'Mille couleurs au jardin'.

A l'origine de notre volonté de faciliter l'accès de l'écomusée aux personnes âgées isolées se trouve une prise de conscience : de nombreux savoirs détenus par nos aînés ne sont plus systématiquement transmis. Nous avons donc choisi d'entrer dans une démarche de collecte de leur mémoire tout en veillant à ce qu'ils participent activement à nos projets. Pour l'exposition 'Les Petits Maux de Mémé', les grands-mères nous ont confié leurs recettes à base de plantes médicinales mais elles se sont aussi prêtées au jeu de la photographie en posant devant l'objectif d'un photographe professionnel, Pierre Soissons. Dans une société caractérisée par le jeunisme, il est important de mettre en valeur ceux qui ont tant fait pour le territoire et qui détiennent des connaissances transmises de pères en fils.

Dans sa définition des écomusées, Georges-Henri Rivière, le créateur du Musée national des arts et traditions populaires, parle de "miroir où une population se regarde" et "qu'elle tend à ses hôtes". Cela correspond à ce que nous avons voulu montrer : un territoire qui est fier de

ses anciens, de leurs connaissances mais aussi de leur ouverture d'esprit. Car ils ont du plaisir à participer à des projets réunissant leurs savoir-faire et des pratiques artistiques dans un esprit de transmission aux jeunes générations. Ainsi, à l'issue de l'exposition 'Les Petits Maux de Mémé', les résidents et animateurs de maisons de retraite ont insisté pour participer à nouveau à des projets de l'écomusée qui leur permettent de maintenir un lien avec l'extérieur, avec la société active.»

Le Musée du quai Branly : « à la rencontre des tous les publics »

Jérôme Bastianelli, directeur général délégué du musée du quai Branly – Jacques Chirac

« Dès son ouverture en 2006, le Musée du quai Branly a noué des partenariats avec des hôpitaux, des centres pénitentiaires et surtout des associations - l'association Frateli, l'Institut Télémaque, Emmaüs France, Savoir pour réussir.... – qui travaillent à l'insertion de personnes issues de milieux défavorisés, ou se trouvant, d'une manière ou d'une autre, dans le besoin.

Nous avons par exemple créé des visites spécialisées qui sont adaptées, selon les occasions, à des personnes ne maîtrisant pas très bien le français, à un public connaissant peu les arts non-occidentaux, ou encore à des visiteurs susceptibles de trouver dans les collections du musée des œuvres venant de la région du monde dont ils sont originaires.

Des « Ateliers nomades » ont également été mis en place : dans le cadre de ce dispositif, le musée du quai Branly part à la rencontre des publics en investissant l'ensemble des lieux de diffusion culturelle – médiathèque, bibliothèque, musée local... - d'une ville partenaire. Des œuvres, sorties du musée pour cette occasion, ont ainsi été exposées à Cergy-Pontoise (2013), Clichy-sous-Bois et Montfermeil (2014) ou encore Evry (depuis 2016). Celles-ci sont présentées par les conservateurs du musée et, à la suite de cette introduction, un bus est mis gratuitement à disposition des habitants pour leur permettre d'aller découvrir le reste des collections du musée du Quai Branly. Cela nous permet d'éveiller la curiosité de personnes qui n'avaient pas nécessairement entendu parler de notre établissement, ou prévu de nous rendre visite. »

Paris Musées : « quand l'intégration sociale passe par la démocratisation des musées »

Delphine Lévy, directrice de l'établissement public Paris Musées

« L'ouverture envers les personnes socialement défavorisées est un axe majeur de la politique de Paris Musées depuis sa création en 2013. Cette démarche s'adresse aux personnes en situation de grande exclusion hébergées dans des centres, aux personnes en apprentissage du français, aux patients des hôpitaux psychiatriques, aux enfants placés, aux jeunes en insertion professionnelle, ou encore aux détenus.

Il s'agit pour nous de participer à leur intégration sociale en les accompagnant dans leur relation à l'art, en les guidant dans ces lieux trop souvent socialement codés que sont les musées, qui peuvent parfois leur apparaître comme des endroits qui ne leur sont pas destinés. Paris Musées propose par exemple un dépôt d'œuvres dans des centres d'hébergement, fac-similés d'œuvres des collections. Nous avons en outre initié la co-construction d'une exposition sur le vivre-ensemble entre un conservateur et les résidents d'un foyer de jeunes. Des sessions en petit groupe sont également organisées au sein des différents musées, avec un médiateur qui commente les œuvres et explique le vocabulaire utilisé dans le cadre de séances d'apprentissage du français.

Afin de mener à bien ces actions, des liens privilégiés ont été développés avec les réseaux associatifs de la Politique de la Ville - Centre d'action sociale de la Ville de Paris, Samu social de Paris, administrations travaillant à la protection de l'enfance comme la DASES ou d'autres œuvrant pour l'insertion professionnelle comme la Mission locale de la Ville de Paris – ainsi que les principales grandes associations comme Culture du cœur, Secours populaire et le Secours catholique, Aurore, Emmaüs...

Aujourd'hui nous arrivons à toucher par ce biais près de 15 000 personnes par an, ce qui est déjà considérable. Nous souhaitons poursuivre nos efforts dans ce domaine en déployant les expériences positives dans l'ensemble des musées de la ville, mais aussi hors les murs, dans l'espace public notamment les quartiers populaires de Paris ou en banlieue. Nous avons par exemple de nouveaux partenariats avec des villes comme Montreuil où une exposition sur le thème du portrait a été présentée sur la place de l'hôtel de ville durant tout l'été avec des visites organisées pour le jeune public. »

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

Synthèse de la soirée débat du 28 mars 2023

Ces dernières décennies, le contexte a évolué. Tout d'abord il faut noter une évolution des rôles des musées dans les théories développées par la sociologie et la muséologie. La nouvelle muséologie propose (depuis un certain temps déjà) une approche qui n'est plus centrée sur l'objet mais sur les publics. La nouvelle muséologie demande aussi plus de transparence et de collaboration à tous les niveaux. De plus, il y a eu une prolifération des publications autour des pratiques participatives. Nombre de publications, pas toujours très critiques, présentent les pratiques participatives comme la solution quasi unique à de nombreux problèmes rencontrés par les musées dont les problèmes de pertinence, de représentativité et d'inclusion. Dans le monde anglo-saxon, ces questions liées à la démocratisation revêtent désormais un caractère d'urgence.

Les théoriciens ont beaucoup écrit sur l'émancipation du visiteur individuel, l'*empowerment* de communautés diverses et le développement du musée comme institution agoniste confrontant des voix multiples. Malgré leur intérêt, ces théories restent souvent bien loin des pratiques réelles.

Par ailleurs, la société civile s'exprime plus fortement, de même que les communautés citoyennes. On discute de la neutralité des musées dans des perspectives postcoloniales et féministes, en vue de changer les pratiques relatives aux objets, aux archives, à la narration. En outre, la société est de plus en plus polarisée politiquement et on tente de répondre à la fois à des questions locales et à des questions globales.

Ces changements sont visibles dans la nouvelle définition de l'ICOM qui prône un musée « accessible et inclusif », encourageant « la diversité et la durabilité » et qui joue son rôle « avec la participation de diverses communautés ».

Le musée se trouve donc en équilibre précaire entre ceux qui lui demandent de prendre parti et ceux qui, comme Anne Watremez, craignent qu'il ne devienne « la caisse de résonance de revendications identitaires ». Le musée doit jongler entre ces différentes positions et il y parvient parfois. J'en veux pour exemple l'exposition au musée d'Amsterdam, de juin 2021 à février 2022, de calèche du roi des Pays-Bas : « la calèche en or ». Offerte à la reine Wilhelmine en 1898, elle est utilisée régulièrement par la famille royale pour diverses cérémonies. Or la représentation des colonies sur un panneau suscitait la contestation. La directrice scientifique, Margriet Schavemaker, a su jouer sur le musée agoniste en multipliant les perspectives : autour de la calèche installée dans la cour, six salles présentent des perspectives historiques ou contemporaines. Le musée avait aussi commissionné dix-huit artistes contemporains de diverses origines et générations pour faire contrepoint à la calèche. Une série de dispositifs a également permis de dialoguer avec le public : un travail à plusieurs niveaux comportant différents types de pratiques participatives.

Précisons ce qu'elles sont. Ma collègue Anna Elffers et moi avons observé que dans un même musée, la définition de participation diffère selon les départements, si bien qu'il peut y avoir des incompréhensions au sein d'un même établissement. Participation peut signifier simplement présence, fréquentation du musée, ou encore consultation, collaboration, interprétation/cocréation de sens, cocréation d'objet ou d'événement et cela peut aller jusqu'à une curation partagée. Mais on ne définit pas toujours explicitement au début de chaque projet quel sens on retient. La principale différence entre ces différentes formes de participation est l'agentivité (agency) donnée au public, soit la combinaison entre une intention, une action et le

résultat voulu par le public. À cette aune, « présence » ou « collaboration » diffère grandement de « coopération ».

Donner du pouvoir aux citoyens est une nécessité institutionnelle et sociale. Julia Ferloni et moi-même avons constaté que de nombreuses institutions y travaillent avec des stratégies diverses mais que bien des questions importantes restent en suspens. La plupart des pratiques participatives sont temporaires ; au-delà de la période de l'exposition, comment créer un lien avec la communauté à long terme ? Comment négocier le très long temps et le fort investissement que ces pratiques demandent aux musées et aux participants ? Comment construire la confiance entre des institutions souvent perçues comme autoritaires et des groupes qui se perçoivent souvent comme fragilisés ? Comment faire la part entre « savoirs situés », pour reprendre l'expression de Donna Haraway, des savoirs universitaires et des savoirs professionnels dans la presse, l'espace de l'exposition, le catalogue ? Comment rétribuer les contributeurs ? Comment travailler sur la représentation et la réception ?

Je travaille à la rédaction d'un article dont le titre, Jamais assez, jamais parfait, résume le sentiment que beaucoup de musées ont de leurs pratiques participatives. Comment accepter les ruptures ? Quelles nouvelles formations penser pour les professionnels des musées ? Comment éviter la segmentation entre les services des musées pour s'assurer d'une médiation continue avec les participants ? Comment concilier l'agentivité des groupes de participants et celle des départements du musée ? Comment concilier participation et priorités institutionnelles ou nationales ? Le principe de l'évolution vers les pratiques participatives dans les musées étant acquis, une réflexion s'impose sur toutes ces questions, et il est tout aussi nécessaire de parvenir à rendre les conflits – puisqu'il y en a toujours – productifs.

Comment les musées répondent-ils aux nouvelles attentes sociales, décoloniales, féministes ou écologistes ? Certains mettent en œuvre des initiatives de médiation culturelle ou des démarches participatives, montrant qu'ils sont capables de se réinventer.

Depuis une dizaine d'années environ, et plus vivement ces trois dernières années, une demande sociale forte d'engagement, qui a pu sembler inattendue, s'est manifestée à l'égard des musées. Comment les musées répondent-ils, ou pas, à ces injonctions ? Doivent-ils le faire et pourquoi ? Quels sont les écueils, les forces d'inertie à l'œuvre, les bénéfices à attendre ?

En tant que cheffe du service des publics du musée Carnavalet-Histoire de Paris, j'ai pu participer, au cours de ces dernières années et aux côtés de sa directrice Valérie Guillaume, à l'important travail de rénovation qui y a été conduit. Musée d'art et d'histoire et musée de ville à l'histoire riche et complexe, sa rénovation et la politique des publics développée depuis sa réouverture ont été associées à une réflexion sur son identité et son positionnement par rapport à plusieurs de ces questions de société.

Dans ce contexte, je souhaite ici proposer une réflexion sur les enjeux d'une porosité, d'une attention et d'une réactivité des musées aux sujets de société actuels, à travers quelques exemples de musées d'art, d'histoire et de société qui se confrontent ou ont été confrontés à ces questions, réflexion nourrie de lectures et d'échanges avec plusieurs actrices et acteurs de l'univers muséal.

Musées et questions socialement vives

L'attention portée par les musées à leur place dans la société et à leur rôle auprès des publics n'est pas nouvelle. En raison du lien étroit qu'ils entretiennent avec le politique, elle peut être comprise dans la longue durée, plus exactement, en France, après 1789. Depuis les années 1970, l'idée d'un rôle social spécifique dévolu aux institutions muséales et une attention plus forte aux publics se sont affirmées. Plus récemment, après un demi-siècle d'évolution, de tâtonnements et de soubresauts, les musées se voient pris dans une période d'intense effervescence. Musées citoyens, musées du XXI^e siècle, musées non neutres, musées redéfinis posent la question du lien entretenu avec la société. Favoriser la venue au musée et la rencontre avec les œuvres, diversifier les publics en renforçant l'accueil des scolaires, des structures du champ social et des personnes en situation de handicap : pour de nombreux établissements, cela se joue au quotidien, dans l'attention portée aux publics et à la médiation.

Ces évolutions ont rendu plus visible le fossé qui existe, dans bien des musées français, entre leurs collections, telles qu'elles sont présentées, et ces attentes sociales nouvelles ou nouvellement exprimées. Rapidement en effet, et pour de nombreux acteurs, cet exercice du rôle social des musées, auprès notamment d'un public que l'on dit « éloigné » ou peu familier des musées, trouve ses limites, que ce soit dans les accrochages, les expositions ou les textes de certains cartels. On peut évoquer le malaise de certains médiateurs, acteurs *in situ* de la rencontre entre le public et les œuvres, qui sont confrontés à ces limites. Dans les musées d'histoire ou de beaux-arts, les œuvres issues d'un système de représentation colonial, esclavagiste et raciste, si elles ne sont pas expliquées et contextualisées, et si le discours qui leur est attaché n'a pas été revu, tendent à susciter un nombre croissant de réactions, notamment parce que de plus en plus de personnes non blanches et attentives à ces questions sont amenées à visiter les musées. Il en va de même des œuvres qui représentent les femmes soumises au regard et à la domination masculins, qui gênent aujourd'hui une sensibilité féministe plus affirmée. Plus que les œuvres elles-mêmes, c'est le discours qui est porté sur elles, et l'absence de reconnaissance du contexte qui les a vues naître, qui est en général visé.

Les représentations de femmes ou de personnes issues des minorités qui peuvent être perçues comme dégradantes, ou leur absence parmi les artistes exposés ou les thématiques sélectionnées, constituent un obstacle aux actions de développement et de diversification des publics. Tout cela contribue à faire du musée, par contraste, un monde fermé, qui peut être perçu comme indifférent, voire hostile, aux évolutions de la société et aux nouveaux enjeux qui s'affirment. Ainsi, la nécessité pour les musées

d'être de plus en plus attractifs les confronte à leurs propres limites. Difficile dans ce cas, pour ces institutions, de ne pas se remettre en question et de rester en dehors des grands débats de société.

Parallèlement à ces manifestations plus ou moins silencieuses, ont en effet émergé de nouvelles formes de débat, que nous appellerons avec d'autres des « *questions socialement vives* ». Ces questions sont vives parce que, sans réponse, elles produisent des divisions à la fois dans l'espace social, dans les savoirs et à l'intérieur des institutions. Qui plus est, elles sont fortement médiatisées. Elles peuvent ainsi être mobilisées pour considérer les tensions à l'œuvre dans le monde des musées aujourd'hui. Faute de pouvoir faire ici un tour d'horizon exhaustif du sujet, je retiendrai trois exemples de controverses qui ont récemment saisi le monde des musées.

La première accompagne la grande vague d'indignation internationale qui a suivi l'assassinat de George Floyd en mai 2020. Le message de l'International Council of Museums-États-Unis (Icom-US) est percutant : « *Les musées ne sont pas neutres. Ils ne sont pas séparés de leur contexte social, des structures du pouvoir et des luttes de leurs communautés. Et quand il semble qu'ils sont séparés, ce silence n'est pas de la neutralité, c'est un choix – le mauvais choix.* » En France, le malaise est palpable. Sébastien Magro, spécialiste de la décolonisation des musées et de leur héritage colonial et esclavagiste, pointe alors « *l'assourdissant silence des musées français* ».

Dans un autre registre, mais d'une égale vivacité et dans ces mêmes années, le mouvement #MeToo, après avoir longtemps épargné l'univers muséal, finit par le rattraper, autour de la figure de Picasso. À cette occasion, un épisode du podcast de Julie Beauzac, *Vénus s'épilait-elle la chatte ?*, fait de la domination masculine dans le monde muséal un sujet d'actualité en France.

Un dernier exemple, mais non des moindres, des revendications qui ont mis les musées sur le devant de la scène médiatique est le mouvement Just Stop Oil et, plus largement, les actions de jeunes militantes et militants écologistes dans différents musées, dans le monde comme en France. Au-delà des réactions d'indignation et d'incompréhension qu'elles ont pu susciter, certaines analyses plus poussées mettent en lumière des ressorts plus complexes.

La philosophe Anna Longo a montré que ce sont bien les musées en tant que tels qui sont interpellés par ces actions, et que ces injonctions témoignent par ailleurs de la volonté de les revitaliser, de les reconnecter avec les enjeux sociaux actuels. Par ces revendications, expressions et attentes nouvelles, les musées, tiraillés entre un idéal de neutralité intenable et un désir d'agir dans la sphère sociale, sont confrontés à leurs ambiguïtés. Dès lors, comment peuvent-ils réagir face à ce qui, derrière l'écume des joutes médiatiques, s'avère probablement, en réalité, une mutation de fond ?

Des musées attentifs et réactifs

Lors de situations de crises, deux pôles radicalement opposés tendent à s'exprimer. D'un côté, les tenants de l'idée que les musées doivent rester des lieux hors du temps, des isolats coupés du monde qui favorisent la contemplation, la rencontre avec l'art ou l'histoire, lesquels auraient une valeur en soi, presque transcendante. De l'autre, celles et ceux qui militent à l'inverse pour que les musées, porteurs d'une vision de l'art et de l'histoire qui a trop longtemps fonctionné sur l'exclusion, revoient leurs fondamentaux ou disparaissent, parce qu'ils constituent en tant que tels des pôles de reproduction des logiques de domination et de discrimination. En réalité, la plupart du temps, les discours se situent entre ces deux pôles.

Surtout, des initiatives et des évolutions, plus ou moins médiatisées ou souterraines, montrent que dans bien des musées, ces interpellations sont prises au sérieux. Lors de la rénovation du musée Carnavalet, une réflexion collective a ainsi été engagée pour mieux répondre aux attentes de publics de plus en plus variés. Loin de ne concerner que des enjeux de médiation, l'effort a porté en amont sur la définition des thématiques du parcours permanent ainsi que sur la sélection des œuvres. Il s'agissait de poser les bases d'une meilleure attention et d'une meilleure réactivité face aux attentes des publics, et notamment aux questions socialement vives. Cet exemple, loin d'être un cas isolé, invite à s'interroger sur la manière dont peut s'opérer, dans bien d'autres cas, cette prise en considération. Comment les musées, quand ils souhaitent se confronter aux questions de société, modifient-ils leur fonctionnement, et jusqu'où ?

Parce qu'ils permettent « *d'installer une relation plus équilibrée entre le musée et son public* », les réseaux socio-numériques se sont affirmés comme des acteurs indispensables du lien entre le musée et la société. Ainsi, lors de grands sujets d'actualité, ils permettent aux musées de montrer qu'ils sont

concernés, à grand renfort de hashtags : #8mars, #jesuischarlie, #BlackLivesMatter... S'il a pu être qualifié d'opportuniste et bien que s'exprime parfois le regret d'une déconnexion entre un tel affichage et la réalité du musée, ce type de communication joue un rôle important dans le renouveau de l'image des musées. Plus encore, il permet à ceux-ci, pour autant qu'ils le souhaitent, d'être à l'écoute de leurs publics. Ainsi, sur un sujet sensible comme celui de la reconnaissance des personnes LGBTQI+, les réseaux socio-numériques ont plusieurs fois été des lieux clefs d'échange avec les publics, permettant de faire reconnaître les questions socialement vives au sein de l'institution.

Le domaine de la programmation vivante (rencontres, débats, conférences) est sans doute le plus évident dans la prise en compte des questions de société par certains musées en leur permettant ainsi de se positionner. On peut ici évoquer la programmation vivante du Centre Pompidou. En décembre 2022, le forum « Climat : quelle culture pour quel futur ? », organisé en partenariat avec l'Agence de la transition écologique, adopte une démarche participative et associe des scientifiques, des artistes et des activistes. Il s'inscrit dans une dynamique plus large du Centre Pompidou, avec la création d'un « MOOC Art et écologie », une offre de médiation spécifique et une réflexion sur l'évolution des pratiques et des métiers en interne.

Pour que le musée s'affirme comme un lieu d'échange et de débat, il semble aujourd'hui indispensable d'associer activistes et publics dans le cadre de démarches participatives.

Pour que le musée s'affirme comme un lieu d'échange et de débat, il semble aujourd'hui indispensable d'associer activistes et publics dans le cadre de démarches participatives, même si l'exercice n'est pas aisé. Mathieu Potte-Bonneville, directeur du département culture et création du Centre Pompidou, évoque la nécessité de créer un espace pour la confrontation des idées : « *Mon travail, ce n'est rien d'autre que d'essayer de construire et d'imaginer des espaces, des protocoles [...], pour faire en sorte que cette pluralité fabrique de l'intelligence collective. Et ça, c'est un terrain d'expérimentation formidable, que de construire des espaces de croisements, de frottements [...], pour que les idées de notre temps trouvent à se renforcer, à se mélanger, à s'enrichir les unes les autres.* »

Les traces d'une attention et d'une réactivité aux questions de société peuvent également se retrouver dans les dynamiques d'accrochage, d'expositions et d'acquisitions. Les musées d'Amérique du Nord, par le lien qu'ils entretiennent avec différentes communautés, s'avèrent les plus réactifs aux enjeux liés, par exemple, à la reconnaissance des droits des personnes LGBTQI+ ou des populations autochtones. Ainsi, le musée McCord Stewart, musée d'histoire sociale de Montréal, a entrepris une mutation profonde : engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'« autochtonisation » et de « décolonisation » de ses collections, il a notamment confié sa présentation actuelle, *Voix autochtones d'aujourd'hui : savoir, trauma, résilience*, à la professeure-chercheuse huronne-wendat Elisabeth Kaine, décédée en 2022.

En France, la décolonisation, même si le terme n'est pas vraiment affiché, semble depuis peu en marche, que ce soit au musée du quai Branly avec les premières restitutions, au musée d'Histoire de Nantes, au musée de l'Histoire de l'immigration ou encore dans les Musées normands avec le parcours *Esclavage, mémoires normandes*. Elle a également été engagée au musée d'Orsay, qui a fait récemment appel à l'historienne de l'art Anne Lafont pour l'exposition *Le Modèle noir*, puis à l'historien Pierre Singaravélou pour revisiter ses collections.

Selon Émilie Girard, directrice scientifique du Mucem et présidente d'Icom-France, être attentif et réactif à ces questions de société est devenu aujourd'hui un enjeu pour la crédibilité même des musées. En effet, celle-ci ne tient plus seulement à leur incontestable légitimité scientifique. Du fait de leur forte implication dans la vie de la cité, ils doivent jouer pleinement leur rôle social et être réceptifs aux attentes de la société. Les collectes d'objets et de récits qui leur sont associés font ainsi partie des outils mobilisés par le Mucem, comme celle mise en œuvre au moment de la crise sanitaire, *Vivre au temps du confinement*. Ainsi, les collectes et les politiques d'acquisition, en faisant évoluer l'équilibre des collections et l'identité de l'institution, peuvent jouer un rôle essentiel dans une meilleure prise en compte des questions de société.

Modifier le fonctionnement interne de l'institution

Au-delà des mouvements qui peuvent être impulsés dans les cadres impartis de la communication, de la programmation ou des choix d'accrochages et d'acquisitions, une étape supplémentaire peut être

franchie par les musées en ouvrant leur réflexion, leurs collections et l'organisation de certaines expositions à des personnes extérieures, modifiant ainsi le fonctionnement interne de l'institution.

En 2022-2023, Cécile Debray, récemment arrivée à la tête du musée Picasso et confrontée à la polémique devenue brûlante depuis le podcast de Julie Beauzac, organise un séminaire interne réunissant les équipes du musée et un panel d'étudiantes et d'étudiants engagés. L'objectif est de nourrir la réflexion du musée autour du nouveau parcours proposé en 2024. Cette démarche implique de nouvelles modalités de fonctionnement, puisqu'elle intègre au temps de travail des équipes ces moments de rencontre avec des représentants des visiteurs.

Le Mucem, avec l'exposition *Barvalo* ouverte en 2023, témoigne de la puissance, mais aussi de l'exigence, d'une telle approche. Pour cette exposition consacrée à l'histoire et à la diversité des populations romani d'Europe, la nécessité d'un travail collaboratif s'est rapidement fait sentir. Précédemment, l'exposition *VIH/sida. L'épidémie n'est pas finie !* avait déjà associé un comité de suivi composé de plusieurs dizaines de personnes concernées à différents titres par l'épidémie. Pour *Barvalo*, outre la présence d'Anna Mirga-Kruszelnicka, directrice adjointe de l'European Roma Institute for Arts and Culture au sein du commissariat, un comité d'experts, associant des chercheurs et des militants, a été constitué, validant chaque étape de la conception de l'exposition. Julia Ferloni et Françoise Dallemagne soulignent que cette démarche, qui a eu des effets sur l'ensemble du fonctionnement interne du Mucem, a transformé le projet initial, le rendant plus pertinent, notamment sur les réalités sociales des populations concernées et l'antitsiganisme.

Olivier Cogne, directeur du Musée dauphinois, évoque, lui aussi, la façon dont ce musée travaille étroitement avec le tissu associatif local pour élaborer ses expositions. Cela lui a notamment permis de se saisir des questions sensibles liées à l'immigration et à l'exil. Mais il est conscient que cette approche reste très empirique et que, n'étant pas institutionnalisée et reposant sur la seule volonté de certaines personnes, elle est fragile. L'enjeu est donc pour lui aujourd'hui de l'intégrer au projet scientifique et culturel du musée, de fédérer son équipe autour de ces questions et de sensibiliser la collectivité en échangeant sur ces questions avec les élus.

On voit bien s'affirmer ici la nécessité d'une évolution du fonctionnement interne des institutions muséales pour consolider la réactivité et/ou, *a minima*, la porosité des musées aux questions de société. Des outils spécifiques peuvent être proposés pour cela, telle la charte par laquelle la Réunion des musées métropolitains Rouen Normandie s'engage à porter les valeurs d'égalité femmes-hommes. Cette volonté d'être plus réactifs peut aussi se manifester dans la politique de recrutement, afin de mieux représenter au sein des équipes les minorités ou les personnes en situation de handicap par exemple, ce qui suppose une évolution dans le domaine de la formation. Certaines institutions cherchent aujourd'hui également à introduire plus de collégialité dans leur fonctionnement et, s'inspirant des musées d'Amérique du Nord, commencent à envisager la mise en place de comités d'usagers. Mais la France semble n'en être qu'au stade du tâtonnement, alors que ces aspects deviennent eux-mêmes une question socialement vive dans le monde muséal. Au musée Carnavalet, une démarche de dialogue citoyen commence à être expérimentée en 2023, mise en œuvre avec un public de jeunes adultes. De manière significative, ce qui est ressorti des premiers ateliers est, entre autres, le souhait que le musée aborde plus frontalement les questions sociales actuelles.

Depuis une dizaine d'années, les musées sont devenus, sous l'effet de dynamiques plurielles, des musées socialement vifs. Face à cela, une inquiétude s'exprime dans une partie de la société et du monde muséal. Peur de la *cancel culture* et de la perte de légitimité des musées, crainte qu'une hyper-réactivité à ces injonctions pressantes ne les conduise à s'éloigner du temps long et de l'apaisement, nécessaires à leur activité scientifique, d'étude et de conservation, peur que leurs missions soient dénaturées, et qu'en plaçant les communautés, les habitants, les publics au cœur de la vie de l'institution ou de sa gouvernance, on retire d'un même coup leur légitimité aux professionnels, et leur grandeur aux musées.

Pourtant, le mouvement est en marche. Le repli sur soi ne permettra sans doute pas de l'éviter. Surtout, dans les musées qui s'y montrent sensibles, les solutions s'avèrent plus subtiles que ce que l'on imagine de l'extérieur. Au gré des expérimentations, par petites touches ou lors d'opérations plus ambitieuses, les musées montrent qu'ils peuvent s'adapter, qu'ils ne sont pas menacés et que prendre en compte les attentes de la société et la parole des publics peut être l'occasion d'une redéfinition de leurs fonctions et parfois d'une véritable réinvention.



Le musée engagé

Avec ses partenaires du champ social, de la santé ou de l'éducation populaire, le musée est engagé dans l'accueil et l'accompagnement de tous les publics vers une pratique culturelle autonome.

Cette démarche est soutenue par une réflexion collective sur la contribution des institutions culturelles (musées, théâtres, bibliothèques et lieux de transmission du savoir) au développement social et à la lutte contre les exclusions. L'objectif est de favoriser la participation de tous à la vie culturelle, en tissant des liens avec les populations du territoire de Lyon et de sa métropole.

Au fil des années et des partenariats, l'équipe du musée a développé une expertise dans la mise en œuvre d'actions culturelles en direction des personnes en difficulté économique, sociale, physique ou psychique. Elle est également à l'écoute des projets culturels menés par des structures sociales, des associations ou des institutions de soin, avec lesquelles elle travaille régulièrement.

Ces actions en faveur de la démocratisation de la culture prennent place notamment dans le cadre de la Charte de Coopération culturelle, mise en place par la Ville de Lyon depuis 2010, et de programmes nationaux comme le dispositif Culture et Santé mis en œuvre à l'échelle régionale par l'Agence régionale de santé, la DRAC et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Le musée citoyen

Citoyenneté

Depuis 2000, une dynamique collaborative entre Les Francas – fédération d'éducation populaire - et le musée est engagée autour de la citoyenneté :

- . organisation de Forums enfants-citoyens au musée (espace de parole et d'échanges pour enfants),
- . propositions de rencontres-formations à destination des directeurs et animateurs de centres de loisirs,
- . mise en œuvre d'un groupe de réflexion et de production associant des représentants (médiateurs, intervenants...) des structures culturelles de l'agglomération et des structures de loisirs.

Ces dernières années, la collaboration s'est étoffée avec les journées dédiées à "la laïcité et les enfants".

CLASSE CULTURELLE ET CITOYENNE

Chaque année depuis 2017, un projet innovant de classe de ville est proposé aux enfants lyonnais. L'objectif de ce projet est de montrer aux enfants, par la visite de diverses structures culturelles, qu'il y a dans la ville des lieux qui permettent de réfléchir et de se questionner, de débattre autour et à partir des œuvres sur nos sociétés et sur le "vivre ensemble".

Musée en partage

Le musée en tant qu'institution culturelle permet à chacun de trouver sa place de citoyen et d'échanger autour d'un patrimoine commun. Depuis 20 ans, le musée s'investit avec les publics du champ social dans la collaboration et l'élaboration commune de projets. Les actions mises en place se nourrissent d'un engagement mutuel, à long terme, où chaque projet s'appuie sur la reconnaissance des compétences et des spécificités de chacun.

Voyage musical – avec la chorale d'ATD Quart Monde

Le projet Voyage musical associe l'activité de la chorale d'ATD Quart Monde et le programme de prêts de détails d'œuvres du musée aux familles d'ATD. A travers une thématique annuelle, les chanteurs sont amenés à la fois à élaborer un nouveau répertoire musical et à sélectionner les œuvres du musée

devant lesquelles ils vont chanter. Des détails de ces œuvres sont prêtés pendant l'année aux familles qui le souhaitent, en préparation de la représentation de la chorale au musée. Ce voyage musical permet aux participants de se produire dans un « lieu magique » et de partager avec l'ensemble des visiteurs leur regard singulier sur les collections.

Musée et santé

Depuis 1999, des actions sont menées avec des structures de soins de la Métropole de Lyon et du département, afin de développer l'accueil et l'accompagnement au musée de personnes en difficultés psychiques.

Le partenariat avec les HCL

Depuis 2015, le musée intervient régulièrement dans différents services des HCL afin d'aller à la rencontre des patients et maintenir leur ouverture culturelle sur l'extérieur. Le dispositif *Jeux de Détails* proposé actuellement aux services de Soins Longue Durée de l'hôpital Pierre Garraud permet aux équipes d'emprunter des reproductions de détails d'œuvres des collections du musée pour amener un peu de beauté dans ces lieux de vie et enrichir le quotidien des résidents.

Par ailleurs, le projet *Amour toujours : de l'Opéra au musée* mené en partenariat avec l'Opéra de Lyon et l'artiste lyrique Catherine Séon autour des chansons d'amour d'hier et d'aujourd'hui invitent les patients à se remémorer souvenirs et émotions. La richesse des approches par le chant, la musique, la peinture et les liens développés autour de cet imaginaire contribuent à préserver l'identité culturelle de chacun, souvent malmenée par la maladie.

Un partenariat avec le Centre hospitalier Le Vinatier

la Ferme du Vinatier expose des reproductions de détails d'œuvres issues des collections permanentes du musée des Beaux-Arts de Lyon, au travers du dispositif *Jeux de détails*. Ces œuvres permettent d'aller à la rencontre des personnes éloignées du musée et peuvent servir de support d'échange, en encourageant l'imaginaire et le partage, et donner envie de venir découvrir l'œuvre originale dans sa totalité au musée.

Jumelage avec le centre hospitalier Saint Jean de Dieu

Le Jumelage entre le centre hospitalier Saint Jean de Dieu et le musée développe des actions à l'intention des patients, favorisant leur rencontre avec les œuvres et ouvrant un espace d'expression pour partager émotions et découvertes.

Plusieurs visites organisées avec un groupe d'adultes du CESAP d'Oullins ont eu lieu en 2019 au musée. Après un travail mené en atelier sur la couleur, le paysage et la recherche picturale impressionniste accompagné par l'artiste Marion Semple, et un parcours dans les collections du musée autour des œuvres de Paul Gauguin, Claude Monet et Jean Dubuffet, une grande peinture collective a été réalisée par les participants sous forme de puzzle. Ils ont ainsi réinterprété *Nave Nave Mahana* de Paul Gauguin (1896) à partir de leurs impressions échangées face aux œuvres et enrichies par leur pratique en atelier.

Partenariat avec le centre hospitalier psychiatrique de Saint-Cyr

Un partenariat s'est développé depuis 2005 à la demande du centre hospitalier psychiatrique de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or.

Ce projet porte sur des ateliers d'art (peinture, sculpture, gravure, collage) pratiqués avec une équipe d'art-thérapeutes et de plasticiennes à l'hôpital. Au musée, diverses approches des œuvres originales (dessins dans les salles, ateliers d'écritures, écoute musicale, etc.) s'insèrent dans une production globale présentée chaque année dans une exposition au centre hospitalier ou une publication.

Partenariat avec France Alzheimer

Depuis 2011, le musée accueille des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, visiteurs issus d'EHPAD ou d'associations comme France Alzheimer.

Un mécénat de la Fondation SwissLife depuis 2016 permet des conditions de visites adaptées incluant un temps de partage autour d'une collation au restaurant du musée.

Les visites s'adressent en priorité aux patients accompagnés de leurs aidants ; certaines sont proposées aux accompagnants seuls, offrant à ceux-ci un temps de « respiration » culturelle et sociale dans leur quotidien.

Les parcours dans le musée sont l'occasion de s'arrêter devant des œuvres, s'exprimer, échanger, grâce à une approche multi-sensorielle, tactile, musicale. Au cours de cette saison, plusieurs intervenants extérieurs sont attendus : créateur de vitraux et botaniste.

Ces visites avec un invité suscitent de l'intérêt et des échanges, interpellent les souvenirs, tout en offrant des approches concrètes des œuvres dans leur aspect technique et leur volet scientifique.

Musée et justice

Le partenariat avec la Maison d'arrêt de Corbas

Le partenariat débuté en 2019 entre le musée des Beaux-Arts et la Maison d'arrêt des Femmes de Corbas développe aux côtés de l'Unité Locale d'Enseignement des actions à l'attention des femmes détenues, favorisant des espaces d'échange, de dialogue et de partage autour de l'art et de la culture. Aller à la rencontre des personnes éloignées du musée et leur permettre de découvrir les collections, s'approprier les œuvres et partager un patrimoine commun sont au cœur de nos missions. En proposant un lieu d'expression artistique au sein de la Maison d'arrêt, nous souhaitons aider les femmes détenues à enrichir leur créativité et leur imaginaire, à s'émerveiller et confronter leur regard. Nous souhaitons également leur offrir un espace de liberté où se nourrir d'art et de beauté, éléments essentiels pour rêver, s'émouvoir et se projeter dans un parcours personnel souvent compliqué.

Les médiations hors les murs

Lors des trois ateliers avec les médiatrices du musée, les détenues ont découvert des univers et des expressions artistiques variées autour des thématiques suivantes : grands mythes, femmes puissantes, héroïnes, artistes, muses. Les œuvres sélectionnées parmi les collections du musée ont servi de support aux échanges et à la lecture d'image, mais aussi à la création, les participantes étant invitées à réaliser une production plastique à chaque séance, en lien avec les thèmes abordés.

Pour la constitution d'un réseau de musées engagés. Lutte contre le racisme, l'antisémitisme et l'antitsiganisme

ICOM France soutient l'initiative du musée national de l'Histoire de l'Immigration

Tribune du réseau des musées engagés

Les 28 et 29 novembre 2023, plus de vingt musées, d'art, d'histoire, de société ou de mémoire, présents sur l'ensemble du territoire national se sont réunis pour constituer les fondements d'un réseau de musées engagés. Lieux de savoir et culture, nous partageons la conviction que les musées ne sont pas des lieux étanches aux soubresauts politiques et aux grands débats de société. Les musées publics ont non seulement un rôle social mais aussi une responsabilité dans la formation des consciences citoyennes. Si chaque jour nous cherchons à élargir nos publics, à renforcer l'accueil des scolaires et des personnes les plus éloignées de la culture, c'est parce que notre vocation est d'être des espaces ouverts, de dialogue et de reconnaissance de nos identités plurielles. Nous ne sommes pas des lieux militants, mais nous ne sommes pas non plus des lieux neutres, coupés du contexte social dans lequel nous agissons.

Notre réseau de musées engagés a été créé pour proposer des réponses concrètes au Plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine, qui prévoyait d' « organiser une visite d'un lieu d'histoire ou de mémoire lié à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme ou à l'antitsiganisme pour chaque élève durant sa scolarité ».

Dans le contexte actuel de banalisation des discours de haine et de risque de stigmatisation d'une partie de la population française, notre réseau souhaite réaffirmer son ambition commune : faire de nos musées des espaces d'exigence scientifique, de liberté artistique et d'échanges à destination des publics les plus larges possibles, pour lutter activement contre le racisme, l'antisémitisme et toutes les formes de haine. Tout dans nos missions comme dans nos pratiques vise à s'opposer à la brutalisation du débat public et à retrouver la possibilité d'un espace commun.

C'est dans cette perspective, et afin de réfléchir à la façon de pérenniser nos moyens et de réaffirmer le sens de nos missions, que nous réunirons le réseau au musée Dauphinois à Grenoble dès la rentrée prochaine.

D'ici là, nous invitons tous les musées et lieux de mémoire qui le souhaitent à nous rejoindre autour de quatre engagements communs :

- Que nos musées soient des lieux de ressources et d'échanges pour nos publics dans la lutte contre les préjugés, les discriminations et les haines,
- Que nos collections et nos expositions soient pensées notamment pour offrir des outils de réflexion sur les questions contemporaines,
- Que nos espaces apparaissent pour les jeunes comme des lieux familiers, où se retrouver, échanger, découvrir l'autre et comprendre le monde à l'appui des sciences et des arts.
- Que nos programmations soient ouvertes et accueillantes à l'expression des artistes et de la société civile dans toute leur diversité.

Membres constitutifs du réseau

Centre Historique Minier de Lewarde, Camp des Miles, Mémorial du camp de Rivesaltes, Château des ducs de Bretagne-Musée d'histoire de Nantes, Etablissement public du Palais de la Porte Dorée-Musée national de l'histoire de l'immigration, Fédération des éco-musées et des musées de société, Fondation pour la mémoire de l'esclavage, Institut du Monde Arabe, Institut du Monde Arabe-Tourcoing, Musée d'art et d'histoire du Judaïsme, Musée des beaux-arts de Nancy, Musée de Bretagne, Musée des Confluences, Musée de l'Homme, Musée de l'Histoire Vivante-Montreuil, Musée dauphinois, Grand patrimoine de Loire-Atlantique-Musée Dobrée, Musée Gadagne-Musée d'histoire de Lyon, Musée historique de la ville de Strasbourg, MUCEM



Laboratoire d'usages culture(s) - art - société

Avril 2021

SYNTHÈSES. DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION LABORATOIRE D'USAGES CULTURE(S) - ARTS - SOCIÉTÉ

Raphaël Besson (Villes Innovations / PACTE)

Avec l'accompagnement scientifique de :

Aurélien Djakouane (Sophiapol/Cepel) et **Emmanuel Mégrier** (Cepel)

Et les contributions de :

Claudy Lebreton (Fédération Arts Vivants et Départements)

Yves-Armel Martin (Bureau des possibles)

Philippe Teillet (Institut d'études politiques de Grenoble)

Emmanuel Wallon (Université Paris Nanterre)

Journée de formation pour les quatre territoires d'action
du LUCAS, le 6 février 2020. - Source : ©FAVD



SYNTHÈSE PARTIE 01. DE LA COOPÉRATION CULTURELLE À LA CULTURE DE LA COOPÉRATION

La recherche du Laboratoire d'usages culture(s) art société (LUCAS) est portée par la fédération Arts vivants & départements. Elle étudie l'état de la coopération entre départements et intercommunalités en matière de politique culturelle et se structure autour des problématiques suivantes : Pourquoi les intercommunalités et les départements coopèrent-ils en matière de politique culturelle ? Comment la coopération culturelle se manifeste-t-elle dans les départements et les intercommunalités (territorialisation de l'action culturelle, nouvelle fabrique culturelle territoriale) ? Quels sont les effets de la coopération culturelle sur l'action culturelle et les territoires ?

Pour répondre à ces questionnements, l'équipe du LUCAS a réalisé dix études de cas auprès de territoires ayant manifesté leur intérêt pour le projet – Ardèche, Calvados, Finistère, Loire-Atlantique, Haute-Loire, Mayenne, Meuse, Nièvre, Haut-Rhin, Val d'Oise.

Soixante-dix-huit entretiens qualitatifs ont été réalisés et une enquête par questionnaire a été diffusée à l'ensemble des départements et intercommunalités avec l'appui de l'Assemblée des départements de France et de l'Assemblée des communautés de France (34 questionnaires ont été complétés par les départements et 69 par les intercommunalités).

La coopération culturelle entre départements et intercommunalités : état des lieux

Près de 90 % des départements enquêtés développent leurs politiques culturelles en coopération avec les intercommunalités. Pour comprendre cet engagement dans le processus coopératif, plusieurs facteurs ont été mis en exergue par les territoires :

☞ La volonté politique et le souhait d'insuffler une nouvelle approche du développement culturel territorial, tout en modernisant l'action publique. La culture étant perçue comme un axe stratégique pour développer la transversalité entre les services, les territoires et les projets.

☞ Les réformes territoriales.

Le regroupement des EPCI (Établissements publics de coopération intercommunale), intervenu dans le sillage de la loi NOTRe du 7 août 2015, a conduit les départements à repenser leurs modes d'intervention culturelle, d'accompagnement et de conventionnement auprès des intercommunalités. De leur côté, les intercommunalités ont dû recomposer les dynamiques culturelles héritées des anciennes intercommunalités et initier des pratiques de coopération pour coordonner leur action et mutualiser leurs moyens autour de projets communs.

☞ La stagnation et la réduction de certains financements publics de la culture ont incité des collectivités à contenir leurs dépenses et à s'engager dans des démarches de mutualisation des emplois, des moyens et des compétences.

L'analyse des coopérations culturelles départementales et intercommunales nous donne à voir un certain nombre de transformations dans la fabrique culturelle et la territorialisation de l'action culturelle. On observe la création d'effectifs, de projets, de dispositifs, de budgets ou encore de méthodes spécifiquement dédiées aux coopérations culturelles interterritoriales et intersectorielles. Au sein des départements, la coopération intersectorielle s'incarne principalement dans la lecture publique, l'Éducation artistique et culturelle (EAC), le spectacle vivant et le patrimoine. Au niveau des intercommunalités, les secteurs prioritairement investis par les coopérations intersectorielles concernent les politiques jeunesse et sports, les politiques éducatives, les politiques touristiques et les politiques d'action sociale. Les agents culturels transforment leurs « logiciels métiers » et leurs expertises sectorielles. Ils s'acculturent au « mode projet » et aux outils de mise en réseau, de pilotage et de facilitation.

Les départements se positionnent comme des « lieux ressources », des « développeurs », des « facilitateurs » et des « grands frères bienveillants », pendant que les intercommunalités gagnent en autonomie et en expertise culturelle. Des tiers acteurs se révèlent, grâce à des missions d'accompagnement et de coordination assurées par des agences culturelles, des Bibliothèques départementales (Nièvre, Finistère), des Tiers Lieux culturels, des établissements publics de coopération culturelle ou des SCIC culturelles. Des schémas départementaux, des plans locaux,

des conventions partenariales, des contrats territoriaux et des projets culturels de territoire affirment un processus de décloisonnement entre les territoires, entre les catégories de l'action culturelle et les secteurs de la culture, du social, de l'éducation, et de façon plus relative, de l'économie et de l'environnement.

Les limites de la coopération culturelle

Les transformations sont multiples, elles sont organisationnelles, sectorielles, politiques ou encore culturelles... Et pourtant, l'analyse plus fine des mutations nous laisse une étrange impression d'inachevé. Les acteurs culturels, les artistes et la société civile restent à la marge et peinent à accéder au code source de la fabrique culturelle. Les droits culturels restent confinés dans le hors-sol, et à une critique esthétique, littéraire et conceptuelle. Ils éprouvent toutes les difficultés à atterrir et à s'incarner dans la culture du quotidien et la fabrique des coopérations culturelles. La portée des outils d'intelligence collective se limite à la formation des quelques agents de collectivités. Les kits méthodologiques de facilitation ne parviennent à faire avec et à inventer une nouvelle relation au public. Les individus éloignés des pratiques artistiques et culturelles restent à la périphérie et leur capacité à questionner, enrichir et réorienter les politiques culturelles n'entrent pas dans le giron des dispositifs de coopération. La coopération culturelle s'invente d'abord par le haut, par les politiques culturelles, par les dispositifs contractuels, par l'État et les collectivités publiques, avant de se tourner vers les territoires, les usages, les expériences, les besoins et les aspirations d'acteurs non institutionnels et non culturels. Elle éprouve des difficultés à s'extraire d'une culture de l'offre et d'un modèle de gouvernance vertical et descendant. Elle peine à se mouvoir dans un entre deux et à créer des porosités entre l'upperground des institutions culturelles labellisées et immergées dans les préceptes de la démocratisation culturelle, et l'underground des acteurs culturels émergents et animés par le référentiel des droits culturels. Le risque est alors d'accroître les coûts de la coopération et la distance entre deux mondes du champ culturel.

À l'exception de quelques échappées dans les sphères sociales ou éducatives, les actions de coopération culturelle se déploient essentiellement dans le champ culturel. Or l'enjeu de la coopération dépasse largement la sphère des politiques culturelles pour investir un ensemble de champs disciplinaires (développement territorial, économie, architecture, urbanisme, éducation, politiques publiques, etc.). C'est donc moins dans l'intra ou l'intersectoriel que dans le

transsectoriel et l'exploration des interstices et périphéries d'autres sphères disciplinaires, d'autres mondes sociaux et d'autres réalités culturelles, que résident les nouveaux territoires d'exploration de la coopération culturelle.

La coopération culturelle s'invente dans la sphère publique, au sein des institutions étatiques et des collectivités territoriales. Pour l'heure, l'approche de l'action culturelle reste « diffusionniste », vis-à-vis de territoires et d'une société civile relativement passifs. Or, il n'est pas certain que ce modèle de réflexion et de décision vertical et descendant soit le plus à même de générer de véritables coopérations. D'autant que lorsque l'on étudie de plus près les mécanismes de la coopération culturelle, on constate que l'on est davantage confronté à des logiques de mutualisation et de collaboration, qu'à de véritables dynamiques coopératives.

Souvent, le rapprochement entre les acteurs culturels n'est pas volontaire et se réduit à des formes de cohabitation dans des espaces et des dispositifs limités dans le temps. Par ailleurs, les rouages de la coopération culturelle, n'invitent pratiquement jamais les acteurs à s'interroger sur les finalités et les valeurs fondamentales de la coopération, afin de faire « œuvre commune » et devenir « coauteurs » des projets.

Enfin, les démarches de coopération culturelle sont principalement portées par des logiques internes aux politiques culturelles, autour d'enjeux de politiques publiques ou d'objectifs culturels. Elles ne portent pas dans leur ADN des objectifs en lien avec les transitions, qu'il s'agisse de transitions écologiques, sociétales, économiques ou encore numériques. Les grands enjeux de société du XXI^e liés aux communs, à l'Anthropocène ou à la démocratie coopérative, laissent la coopération culturelle de marbre.

Bâtir une culture de la coopération

Les limites des coopérations culturelles nous incitent à ouvrir une réflexion autour de la construction d'une culture de la coopération. Loin de se concevoir comme une sphère autonome, la culture de la coopération s'immerge au cœur des transformations profondes qui travaillent nos sociétés et nos territoires. Elle multiplie les incursions dans des sphères sociales variées, et se loge dans les espaces transitionnels, pour penser, gouverner,

esthétiser, construire et déconstruire les transitions.

Elle se conçoit comme une culture « vivante » et opère des échanges permanents avec d'autres cultures, d'autres savoirs, valeurs et savoir-faire. Elle fait de la culture la pierre angulaire de l'édification d'une société coopérative. Au-delà de ces grandes caractéristiques, c'est la mise en œuvre et la mise en pratique de la culture de la coopération qui s'avère déterminante. Ce sera l'objet de notre seconde partie, qui aura vocation à rendre compte des résultats du déploiement du Living Lab du LUCAS dans les départements de la Nièvre, de la Haute-Loire, du Val D'Oise et du Haut-Rhin.

L'objectif de ce Laboratoire vivant sera de coconstruire avec les citoyens, les acteurs culturels et associatifs, les agents publics, les élus et les scientifiques des territoires, des pistes d'action inédites dans le champ de la culture de la coopération.

SYNTHÈSE PARTIE 02. ÉPROUVER LE TROISIÈME ÂGE DE LA COOPÉRATION DANS LES POLITIQUES CULTURELLES

Les trois âges de la coopération

Vincent Guillon, co-directeur de l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC), identifie trois séquences dans le développement de la question coopérative au sein des politiques culturelles. La première séquence correspond à la coopération issue de la décentralisation du début des années 80. Elle répond à la nécessité pour le Ministère de la culture et ses partenaires locaux de coopérer entre les différents niveaux de l'administration publique culturelle. Cette coopération est organisée par l'État, à travers différents dispositifs contractuels mis en place entre l'État, les collectivités et les départements.

La seconde séquence se déploie au milieu des années 90, lorsque la culture se retrouve intégrée dans des stratégies de développement économique et urbain des métropoles, à l'image du déploiement de grands quartiers créatifs (ex. Nantes) ou des capitales européennes de la culture (ex. Lille, Marseille). On retrouve dans cette seconde séquence coopérative « les acteurs

traditionnels des politiques culturelles. Mais elle s'ouvre à modes de gouvernance plus larges, impliquant également les acteurs de l'économie, du tourisme, de l'aménagement, etc. » (Vincent Guillon).

La troisième séquence correspond au troisième cycle des politiques culturelles. « Ce cycle ne se substitue pas aux deux précédents, mais il s'ajoute dans le sillage de la montée en puissance des cultures numériques et des notions de droits culturels, de tiers lieux, de biens communs culturels ou de design thinking ». Ce nouveau cycle que Vincent Guillon qualifie de « facilitation culturelle » induit de nouvelles configurations coopératives, autour de nouvelles valeurs, de nouveaux acteurs et savoirs professionnels.

C'est cette nouvelle vague de coopération que nous avons souhaité explorer au sein du LUCAS, Laboratoire d'usages culture(s) art société. Après avoir pointé les limites des coopérations culturelles entre départements et intercommunalités, notre recherche a ouvert une réflexion autour de la construction d'une culture de la coopération, qui place la culture au cœur de l'édification d'une société coopérative. Dans cette culture de la coopération, la coopération ne se réduit ni à de simples mises en commun de ressources (la mutualisation), ni à des interactions s'exerçant au moyen du seul travail (la collaboration). Mais elle sollicite l'ensemble des capacités humaines, afin de faire « œuvre commune » et « d'agir ensemble dans un but commun ».

Une culture de la coopération prend aussi la mesure de l'urgence coopérative. Face aux crises successives, à la montée des individualismes, et à l'incapacité des institutions à répondre aux grands enjeux transitionnels contemporains, il devient urgent de coopérer pour inventer de nouvelles solutions et agir sur les transitions. Cependant le chemin pour bâtir une culture de la coopération est encore long. Il implique l'invention de nouveaux lieux, outils et méthodes en mesure de favoriser une « coexistence de manières de voir les choses ».

L'ingénierie d'une culture de la coopération, la méthode LUCAS

Afin d'éprouver cette culture de la coopération, quatre Open Labs ont été déployés en 2021 dans les départements de

la Nièvre, de la Haute-Loire, du Val D'Oise et du Haut-Rhin. L'objectif de ces laboratoires ouverts était de co-construire avec les acteurs culturels et associatifs, les agents publics, les élus, mais aussi les citoyens, des outils, des méthodes et des pistes d'action inédites et utiles au déploiement d'une culture de la coopération dans les territoires.

Ces Open Labs ont été organisés en trois étapes autour d'une première phase d'écoute et d'échanges, une seconde qui consistait à aller à la rencontre des habitants et une troisième phase dont l'objet était de co-concevoir à partir des acteurs du territoire, des solutions concrètes aux enjeux identifiés localement.

Les quatre Open Labs du LUCAS ont donné lieu à des résultats différenciés en fonction des problématiques et des ressources locales, et du niveau de maturité des territoires dans le champ de la coopération. Ils ont aussi fait ressortir un certain nombre d'enjeux communs. A commencer par la nécessité de fabriquer les territoires autrement, en renforçant la présence artistique, en prenant davantage en compte les enjeux liés aux transitions et en intégrant la société civile dans la définition et l'animation des politiques publiques et des projets culturels.

Les Open Labs ont également exprimé le besoin de créer un cadre d'échanges et de coopération dans les territoires, mais aussi au sein des institutions, afin qu'elles dépassent les logiques de silos et s'affirment comme des institutions « facilitatrices ».

A partir de la définition de ces grands enjeux, chaque Open Lab a co-conçu cinq à six projets. Ces projets se sont tous inscrits dans une perspective pragmatique, avec la volonté d'agir « ici et maintenant », grâce des actions concrètes et réalistes.

Les solutions déployées ne sont pas nécessairement et prioritairement culturelles. Mais elles tentent de reconstruire un lien entre l'expérience culturelle et « les processus normaux de l'existence ». Différents types de projets ont ainsi été conçus au sein des Open Labs :

☞ Des structures culturelles itinérantes (camion, caravane, stand...), pour aller à la rencontre des habitants ;

☞ Des projets de tiers-lieux ou d'activation culturelle d'espaces commerciaux vacants

de centres-bourgs ;

☞ Des organisations et des plateformes d'échange de pair à pair ;

☞ Des projets de coopération inter-institutionnelle ;

☞ Des programmations culturelles participatives mobilisant la société civile, etc. Ces projets ont été co-conçus grâce à la mise à disposition d'un « KIT LUCAS », un ensemble d'outils méthodologiques utiles à la coopération. Ces outils et méthodes ont permis de créer un cadre favorable à la rencontre et à l'instauration de proximités relationnelles. Ils ont également suscité des « désirs de coopération », à travers une même volonté de remettre la culture au cœur de l'action publique et du développement des territoires.

Les Open Labs du LUCAS ont également suscité certaines critiques et préconisations, comme la mise en œuvre d'un cadre de coopération davantage ouvert à la société civile et aux artistes. Certains participants ont également fait part de leur besoin d'être davantage suivis et accompagnés dans la mise en œuvre des micro-projets issus du LUCAS. D'autres ont souligné le caractère en apparence peu innovant des projets et leur difficulté à identifier des modèles économiques viables.

Les huit piliers pour bâtir une culture de la coopération

Les recherches du LUCAS et les investigations conduites au sein des Open Labs nous ont permis d'identifier huit piliers essentiels à la construction d'une culture de la coopération.

☞ Une extension du cadre de coopération. La culture de la coopération ne limite pas l'engagement coopératif à des formes de mutualisation (mise en commun d'outils, de moyens et de méthodes), de collaboration (travail en commun pour atteindre un objectif ou accomplir une tâche) ou de contractualisation (plans, conventions, contrats, etc.). La culture de la coopération implique que les partenaires soient placés sur un pied d'égalité, afin de « faire œuvre commune », autour de finalités, de valeurs et de savoirs partagés qui rendent possible cette coopération.

☞ Une ingénierie coopérative fondée sur de nouveaux savoirs professionnels en lien avec des compétences de facilitation, d'animation,

de médiation et de participation citoyenne.

☞ Une action culturelle ancrée dans les territoires et les transitions. Une culture de la coopération est une culture qui s’immerge au cœur des transitions et des transformations profondes qui travaillent nos sociétés. Elle affectionne le hors-les-murs et se déploie dans la diversité des espaces de vie de la cité. Elle se diffuse bien au-delà des institutions culturelles traditionnelles (théâtres, musées, bibliothèques, conservatoires, maisons de la danse...), pour s’ancrer dans une culture du quotidien et des lieux non spécialisés : espaces publics, espaces sociaux, commerciaux, naturels ou vacants.

☞ Une transformation des institutions culturelles et des modes de faire. Une culture de la coopération implique la mise en place de nouvelles méthodes et de nouvelles règles de gouvernance qui s’appuient autant sur les institutions culturelles formelles, que sur le capital humain, les individus, leurs communautés et leurs organisations. Elle induit un « changement radical de posture pour l’institution », qui doit apprendre à « faire avec », à faire confiance et à ne pas surimposer un cadre contraint de coopération ou un programme culturel décidé depuis le haut.

☞ Une reconnaissance des Tiers acteurs, comme les Tiers lieux culturels, les Bibliothèques troisième lieu, les collectifs d’artistes ou d’architectes-urbanistes ou certaines agences culturelles et centres d’art numérique. Ces Tiers acteurs culturels peuvent assurer des fonctions essentielles à la mise en coopération des acteurs et des territoires. Des fonctions d’intermédiation, de régulation, d’expérimentation et de création de nouveaux imaginaires.

☞ Un nouveau récit de l’action culturelle et artistique. La mise en œuvre d’une culture de la coopération doit participer à réinterroger la place de la culture et des arts dans la société : le rôle des experts culturels, les statuts des œuvres et des équipements culturels, la place des publics, les représentations sociales des artistes, etc. Sans oublier les dualismes qui ont historiquement structuré le développement des politiques culturelles : culture savante/culture populaire, art primitif/ beaux-arts, culture/nature, culture/économie, culture écrite/culture numérique, art/société, art/science, art/artisanat, art numérique/art contemporain, esthétique/technique, etc.

☞ Une évaluation collective de la valeur des externalités coopératives. Le déploiement

d’une culture de la coopération doit aussi repenser les méthodes d’évaluation des projets culturels. Il s’agit non seulement d’intégrer les parties prenantes et les usagers dans les protocoles d’évaluation, mais aussi de réinterroger les critères de sélection des projets, en cherchant à évaluer non seulement les impacts directs (fréquentation, publics cibles, etc.), mais aussi les externalités (stimulation des processus de coopération, lien social, participation citoyenne, développement local, nouveaux modèles d’apprentissage et de gouvernance, etc.)

☞ Un engagement politique d’intensité quotidienne. Une culture de la coopération s’inscrit dans un « activisme d’intensité quotidienne » et une « critique par le faire ». Elle défend une « stratégie des petits pas » avec l’hypothèse suivante : que les micro-expérimentations, les micro-politiques culturelles et les micro-solutions issues de ces processus coopératifs, auront cette capacité, par accumulation successive, à transformer progressivement les régimes dominants de la production culturelle et de la fabrique territoriale.

Un musée durable et responsable

L'engagement social du MEG

Les objectifs

Le MEG est attentif aux aspects sociaux et s'engage activement pour ses collaborateurs et collaboratrices ainsi que pour ses usager-e-s.

Concernant ses **collaborateurs et collaboratrices**, le MEG porte une attention particulière aux risques psycho-sociaux (RPS), à la Qualité de Vie au Travail (QVT), à la Santé Sécurité au Travail (SST), à l'ensemble des questions liées aux Ressources Humaines, à la discrimination à l'embauche ainsi qu'à la lutte contre les inégalités.

Les **usager-e-s** représentent les visiteurs et visiteuses, artistes, intervenant-e-s, partenaires culturels, éducationnels, associatifs et politiques, chercheurs et chercheuses, réseaux professionnels ainsi que porteurs et porteuses de culture. Le MEG adopte une démarche inclusive, participative, qui se fonde sur les droits humains et permet de favoriser l'émancipation personnelle. Le Musée est également particulièrement attentif à prendre en compte les attentes du public et des parties prenantes pour co-construire une offre culturelle en adéquation avec leurs besoins.

Actions réalisées

Le service des Ressources Humaines a mis en place **une période formalisée de tutorat** ainsi qu'une sensibilisation à la protection des biens culturels pour les nouveaux et nouvelles employé-e-s (fixes, auxiliaires, stagiaires, civilistes).

Le Musée développe des actions qui visent **l'inclusion de la population** sous-représentée dans son public, notamment en raison de leurs caractéristiques sociales, culturelles, religieuses ou économiques.

En collaboration avec l'association HAU (Handicap-Architecture-Urbanisme), un état des lieux de toutes les possibilités d'amélioration des activités culturelles du Musée pour le **public en situation de handicap** a été dressé et est en cours de réalisation.

Un comité consultatif externe au Musée pour les activités de médiation et composé de personnes issues de groupes minoritaires est en cours de constitution.

(...)

L'engagement sociétal du MEG

Les objectifs

Le pilier sociétal est le champ de la RSO qui aborde l'ancrage du MEG dans son territoire, ainsi que ses relations avec ses parties prenantes (publics, partenaires culturels, prestataires, fournisseurs et fournisseuses, artistes, politiques, mécènes, sponsors, autres structures culturelles, associations, organisations issues d'autres secteurs d'activité).

Pour préciser les rôles et responsabilités du MEG et de ses **parties prenantes** dans le cadre de la programmation culturelle, le Musée a défini et publié une Politique de programmation culturelle, dans laquelle il définit les modalités de collaboration souhaitées, notamment la participation équitable aux processus de décision. Il est à noter que cette politique a été construite dans une démarche de co-construction qui associait des parties prenantes.

Par ailleurs, le MEG se propose de renforcer et formaliser son rôle de lieu contribuant au **bien-être** et au mieux-être des publics, qu'ils soient bien portants ou non, en développant des actions destinées aux bénéficiaires de structures hospitalières.

Le Musée participe activement à une critique décoloniale des institutions culturelles suisses. **L'approche décoloniale** du MEG consiste à le positionner au cœur d'un réseau de partenaires effectuant des recherches en collaboration avec les porteurs et porteuses de cultures concernés. Cette approche encourage la revitalisation de pratiques culturelles au sein des sociétés par le biais de projets artistiques et éducatifs réalisés en co-construction.

Actions réalisées

L'institution promeut le **développement durable** auprès du public (sensibilisation tout public par le biais des thématiques des activités et des expositions) et en particulier auprès des jeunes générations (futurs et jeunes parents, écoles primaires et secondaires).

Le MEG examine la **provenance de ses collections** en abordant plus précisément l'histoire des collections dites « sensibles » qui démontrent l'asymétrie des échanges entre les anciens collecteurs et les producteurs et productrices des biens conservés au Musée.

Le MEG entend **ouvrir** plus largement **les réserves** et les archives aux communautés d'origine afin d'ancrer dans ses pratiques la notion de **bienveillance des objets** et de promouvoir une gestion et une mise en valeur partagées des collections.

Le MEG s'engage activement dans le domaine du **bien-être au Musée**. Il collabore avec le milieu hospitalier sur les bienfaits de la culture et le rôle des arts dans l'amélioration de la santé. Le Musée et le service de cardiologie des HUG ont ainsi mis en place un projet pilote qui intègre des visites des expositions du Musée ainsi que des ateliers dans le programme de réhabilitation de personnes ayant subi un accident cardio-vasculaire.

Rapport de la mission musées du XXI^e siècle

Le musée éthique et citoyen

La démocratisation de la pratique de visite est en marche mais, dans bien des cas, persistent une image surannée du musée, un sentiment d'intimidation et l'idée d'une institution à l'écart des questions de société. Sa capacité à être davantage hospitalier et bienveillant à l'égard d'un public varié et aux projets composites fait partie d'une interrogation courante sur la réelle volonté du musée de s'ouvrir sur son environnement. De fait, l'institution muséale est constamment travaillée par une réflexion sur les valeurs qui lient ou divisent la société, la volonté de promouvoir une pensée commune inclusive plutôt qu'exclusive. Mais cet engagement éthique et citoyen ne parvient pas à se matérialiser entièrement dans des propositions (expositions, programmation culturelle, actions éducatives et de médiations, formation) qui ménageraient d'autres points de vue sur les collections. Certes, de plus en plus souvent, l'intervention d'un artiste contemporain, d'un acteur ou d'un musicien vient bousculer la lecture des œuvres et les interprétations. Mais d'autres ressources, encore sous-utilisées, sont à mobiliser du côté de l'anthropologie des idées et des sociétés. Aussi pertinentes que demeurent l'histoire de l'art ou l'histoire des sciences, elles ne suffisent plus pour toucher un public contemporain caractérisé par la diversité et le métissage des pratiques culturelles.

L'expérience du musée, de ses collections, de ses expositions, doit demeurer une aventure des émotions et de la pensée, mais elle doit l'être pour tous. Le réseau des Musées de France, et plus largement le paysage muséal français, est parfaitement en mesure d'incarner une conception anthropologique de la culture, reflétant la pluralité culturelle, à même de ressouder les liens sociaux et de projeter notre société dans un avenir moins conflictuel.

Modèles émergents

Le musée comme une maison commune

Synonyme d'hospitalité, d'inclusion, d'ouverture à la diversité, de transmission, de partage, de coopération, le musée apparaît ici comme emblématique du vivre-ensemble. Le musée fait du bien, il est un vecteur de mieux-être social et individuel. Il est le lieu de l'aventure de la construction de soi et des rapports sociaux à travers l'expérience d'une culture plurielle. Il est un lieu commun au patrimoine, à la création plastique et au spectacle vivant.

Le musée comme espace public

En tant que lieu de recherche, ouvert à la création et questionnant des visions du monde, le musée est aux yeux de nos concitoyens une institution intègre en laquelle ils peuvent placer leur confiance. Il peut donc légitimement assumer une mission de ferment de la démocratie culturelle, c'est-à-dire d'éducation au jugement critique, à la réflexivité, à l'ouverture aux autres et aux valeurs démocratiques. Plus largement, le musée est à même de jouer un rôle de *forum culturel permanent*.

Le musée comme service culturel de proximité

L'accessibilité universelle fait définitivement faire partie de l'ADN du musée. Cela signifie l'adaptation des horaires d'ouverture au rythme de vie contemporain, des tarifs aménagés qui réservent une place à la gratuité, un accueil et des services ajustés aux motifs et circonstances de la visite, un choix de médiations pour toutes les catégories de visiteurs, quels que soient leurs compétences ou leur projet.

(...)

Expériences de référence

Le musée des Augustins, Toulouse : *L'Art de l'inclusion* (programme du réseau franco-américain des musées, Frame)

Ce musée s'est engagé contre toutes les formes d'exclusion. En lien avec la politique de la Ville et des structures associatives, il s'implique dans la lutte contre la radicalisation. Le programme *L'Art de l'inclusion* l'a conduit à coopérer avec le slameur Sebseb, et un clip musical rend compte de ce travail. Le musée oeuvre en partenariat avec des structures associatives (maison des jeunes et de la culture La Brique rouge du quartier Toulouse Empalot), et implique des jeunes placés sous main de justice (soutien de la Protection judiciaire de la jeunesse). L'organisation d'un forum sur la laïcité et le fait religieux est envisagée.

(...)

L'association Culture du coeur et le partenariat avec les musées

Un exemple : le musée de la Grande Guerre à Meaux a intégré le réseau Cultures du coeur en 2012. En partenariat avec l'association Cultures du coeur Seine-et-Marne, il participe à la lutte contre l'exclusion et à la promotion de l'accès à la culture de toutes les personnes en situation de précarité. Ce partenariat leur offre la possibilité de visites gratuites tout au long de l'année, de manière individuelle ou à l'occasion de visites guidées en groupe, et de participer aux différents événements de la programmation culturelle du musée. Cette action répond à la volonté des élus du pays de Meaux de faciliter l'accès à la culture pour tous, en tant que droit pour chacun et facteur d'insertion.

Le musée inclusif et collaboratif

La place des publics s'est renforcée depuis que la loi de 2002 a fait de l'existence d'un *service des publics* l'un des critères d'attribution de l'appellation « Musées de France ». Ces services sont la cheville ouvrière du succès des musées. Les études sur l'expérience de visite ont montré un visiteur acteur de sa visite, interagissant avec ses co-visiteurs (réels ou virtuels) et le dispositif des médiations formelles et informelles, matérielles ou immatérielles. Il faut en tirer plus nettement les conséquences dans une époque caractérisée par la globalisation des échanges et la prise de parole décomplexée, plus égalitaire, plus critique aussi. La voix de l'expert ne va plus de soi et devient un élément, parmi d'autres, d'une conversation généralisée. La médiation évolue et reflète cette tendance, laissant davantage de places aux interactions avec et entre les visiteurs. L'approche par la participation coïncide avec d'autres dynamiques sociétales (démocratie participative, développement durable, économie collaborative, reconnaissance des droits culturels...). À l'heure des *creatives commons* et des bases de données alimentées collectivement par des communautés d'intérêt, il importe que les musées soient partie prenante. Le musée devient un lieu d'hybride : les *Studios*, *Fab'Lab*, *Living Lab* se multiplient ; l'idée de « tiers lieu » fait son chemin. De plus, les droits culturels plaident pour une mutualisation des usages de l'espace muséal. Enfin, les musées entrent progressivement dans le cycle des actions éco-responsables. Les démarches participatives imprègnent ainsi l'ensemble de l'institution, y compris dans sa gestion et ses partenariats.

Au total, le musée se met à l'ère de la culture participative et parie sur l'intelligence collective. Un nouveau paradigme de la relation aux publics façonne la médiation. Une porosité des fonctions du musée s'amorce. Un changement dans la gouvernance est de mise.

Le musée comme plateau de potentialités

Centre de ressources, maison commune, lieu de création, le musée s'ouvre aux pratiques novatrices. Non seulement au travers d'ateliers destinés à des scolaires, mais plus généralement par l'accueil des pratiques amateurs ou l'hébergement de start-up culturelles. Les espaces de co-création (Fab Lab, Living Lab) inaugurent de nouvelles approches où les publics s'impliquent différemment. Ils sont autant d'occasions de mêler professionnels et amateurs, spécialistes et novices curieux. La transformation du musée en un lieu de production créative est un des enjeux des décennies à venir pour construire une culture vivante et mieux partagée.

Le musée comme coopérative

Différents niveaux de participation à la vie du musée sont possibles : test ponctuel d'une programmation, accrochages participatifs, contribution aux contenus d'une exposition (modèle Wiki), participation à un comité de visiteurs, bénévolat régulier, mécénat occasionnel, adhésion à une société d'amis ou à la communauté numérique du musée... Plus largement, des conventions avec les associations de l'éducation populaire inscrivent des partenariats sur le long terme. Mais suffit-il simplement d'offrir un cadre pour susciter des formes d'engagement et de coopérations ? Pourquoi ne pas passer au management en mode collaboratif ?

Concertation sur les nouvelles formes de gouvernance intégrant les publics

Il faut réaffirmer l'importance des sociétés et des communautés d'amis de musées et leur rôle d'ambassadeurs sur les territoires et le numérique. Il faut souligner la part prépondérante que jouent les associations culturelles et d'éducation populaire dans le relais des musées auprès des publics les plus éloignés. Il importe, également, de repenser le rôle du bénévolat tant les formes d'implication des publics sont devenues variées, jusqu'au financement participatif. Ces coopérations représentent une composante essentielle de la vie des établissements. Il convient donc de réserver une place aux représentants des publics et des associations au sein des instances de gouvernance des établissements pour se mettre en phase avec les logiques participatives et contributives.

Volet « social et environnemental » dans le « projet scientifique et culturel » : vers un PSCSE

Il semble opportun de compléter le concept de PSC par un volet sur les dimensions sociales et environnementales, trop souvent absentes. Les actions éco-responsables, respectueuses de l'environnement et qui favorisent l'inclusion des plus fragilisés, les chantiers de réinsertion, les prestations développées avec l'économie sociale et solidaire en sont emblématiques et seraient ainsi encouragés et démultipliés.

Montpellier : le musée des Beaux-Arts aide les patients atteints d'Alzheimer

Tourné vers une politique des publics handicapés et éloignés de la culture, le musée Fabre propose, en partenariat avec le centre régional hospitalier universitaire (CRHU), des cycles de visites à des malades d'Alzheimer.

CHIFFRES-CLES

- 7 guides conférenciers spécialisés,
- 4 plasticiens,
- 4 chargés de projets (suivi et pilotage),
- 1 500 à 1 700 usagers spécifiques accompagnés chaque année.

[Montpellier Méditerranée métropole (Hérault) 31 communes, 434 100 hab.]

Prostrés, les malades s'éveillent devant une œuvre. Ou bien, très agités, ils s'apaisent. Tel est le fruit du travail mené depuis 2013 par le musée et l'unité cognitivo-comportementale (UCC) du pôle « gérontologie » du CHRU de Montpellier.

Cette unité accueille temporairement des patients dont l'état est peu compatible avec leur lieu de vie habituel (domicile ou Ehpad).

« Mettre en place de telles visites est compliqué, car ces patients sont très instables. Il faut beaucoup d'accompagnement. Cela n'aurait pas eu de sens de les faire venir sans préparation », note Céline Peyre, responsable du service des publics du musée. Cet accompagnement s'est construit au fil de plusieurs allers et retours entre l'équipe de médiation du musée et l'UCC.

« Nous voulions utiliser nos collections pour déclencher une expression, une émotion face à une œuvre, chez ces personnes que la maladie a désocialisées. Un premier travail avec les thérapeutes nous a aidés à choisir un tableau qui pouvait fonctionner sur des réactions olfactives, visuelles, tactiles, auditives... », résume Céline Peyre.

Outils multisensoriels

Tableau choisi : « Le Mariage mystique de sainte Catherine », chef-d'œuvre de Véronèse. L'approche avec les patients, à l'UCC, s'est faite sur copie du tableau et sur des détails à partir desquels un plasticien du musée a conçu dix petites boîtes contenant plumes, étoffe, broche, fil d'or, myrrhe, ou même une boîte à musique et un bouquet de fleurs.

Ces outils multisensoriels permettent aux patients de toucher, de sentir et d'entendre, tout en travaillant sur des images.

« L'idée était de les faire venir ensuite au musée, pour réactiver des émotions et des souvenirs devant l'œuvre originale. » Cinq séances sur cinq mois sont proposées chaque année au musée, depuis 2012, à une dizaine de patients. Le professeur Claude Jeandel, coordonnateur du pôle « gérontologie », précise : « L'UCC a des compétences dans des domaines qui permettent des traitements non médicamenteux. »

Méthode Montessori

Basée sur une pédagogie active de l'autonomie, la méthode Montessori en fait partie. « Elle est très intéressante pour stimuler la mémoire émotionnelle et réduire les troubles de comportement. La peinture offre une approche originale qui a confirmé sa pertinence », ajoute-t-il.

Le musée, lui, a répondu en 2012 à un appel à projet lancé par le CRHU dans le cadre du programme national Culture à l'hôpital. « Chacun a dû changer sa posture », rappelle Céline Peyre. L'équipe du musée a dû s'imprégner des réalités de comportement et d'autonomie de ce public, et les thérapeutes,

s'extraire du protocole médical et de la dynamique « art-thérapie » pour s'immerger dans l'univers de l'art.

Élément clé du dispositif : les familles accompagnent leur proche au musée. « Elles doivent y être intégrées pour vivre autre chose avec lui. Ce qui est inouï, c'est qu'elles retrouvent la personne qu'elles ont connue », observe-t-on au musée. Les démarches d'accessibilité mises en place ont valu au musée le prix « Patrimoine pour tous » du ministère de la Culture.

FOCUS

« Sortir les personnes de leur enfermement »

Jean-Noël Roques, responsable du service des publics spécifiques

Une des philosophies du musée et de son service des publics est de sortir les personnes de leur enfermement, qu'il soit social, mental, carcéral ou lié à la maladie. Nos collections sont un patrimoine commun. Il peut être utilisé comme outil expérimental pour réveiller des souvenirs enfouis, par exemple, ou générer du bien-être, resocialiser. Nous avons choisi d'aborder des patients Alzheimer avec des outils exemplaires, mais aussi des malvoyants, des personnes souffrant de handicap moteur ou mental, des malentendants, ou encore des détenus. L'accès de tous les publics à l'art est inscrit dans le cahier des charges des musées de France. De même que la mixité sociale, l'équité et la citoyenneté sont un objectif du service public.

L'ICOM est heureux d'annoncer que la proposition de nouvelle définition du musée a été approuvée.

Le 24 août, dans le cadre de la 26e Conférence générale de l'ICOM qui s'est tenue à Prague, l'Assemblée générale extraordinaire de l'ICOM a approuvé une nouvelle définition du musée. Ce vote est l'aboutissement d'un processus participatif de 18 mois qui a impliqué des centaines de professionnels des musées issus de 126 comités nationaux du monde entier. Le nouveau texte se lit comme suit :

“Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances.”

Cette nouvelle définition s'aligne sur certains des changements majeurs dans le rôle des musées, reconnaissant l'importance de l'inclusivité, de la participation des communautés et de la durabilité. Un nouveau président et un nouveau bureau exécutif seront élus lors de l'assemblée générale ordinaire tenue dans l'après-midi. La nouvelle gouvernance se réunira en temps voulu pour définir les prochaines étapes de la mise en œuvre et de l'adoption de la nouvelle définition, en collaboration avec le Comité permanent de l'ICOM pour la définition de musée, ICOM Define. Tout comme pour le processus de révision, l'inclusion, la transparence et la participation resteront au cœur de cette nouvelle phase.

 ANALYSE / VILLES ET CULTURE

Imaginer des politiques culturelles municipales participatives

Action publique

Les agences Cuesta et Esopa mènent, pour le compte de l'ANCT (Agence nationale pour la cohésion des territoires) un accompagnement auprès de quatre villes qui consiste à « imaginer des politiques culturelles municipales participatives ». Comment repenser l'action culturelle, en transversalité avec les autres politiques publiques, loin de la vision de l'« aménagement culturel » ?



Journée d'embarquement des quatre villes du programme *Territoires en commun* à Mantes-la-Jolie.
Photo : © Emmanuelle Paridi

Depuis septembre 2021, nous, Cuesta  et Esopa , sommes missionnées par l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT), dans le cadre de son programme *Territoires en commun*, pour outiller et accompagner quatre villes – Mantes-la-Jolie, Niort, Bourges et Guichen Pont-Réan – dans la mise en place de démarches participatives afin de repenser leurs politiques culturelles. Dans nos bagages figure une grande envie de partager une vision transversale de la culture avec les autres politiques publiques, de reterritorialiser cette politique publique et, enfin, de mobiliser la grille de lecture que nous offrent les droits culturels, tout en veillant à ne pas jeter par-dessus bord soixante ans de politique et de professionnalisation culturelles.

Cet article s'attache plus particulièrement aux cas de Niort et de Mantes-la-Jolie, sur la base d'un entretien avec Christelle Chassagne (élue à la Culture de la Ville de Niort), Florence Laumond (responsable du service Culture de la Ville de Niort) et Albane Foray-Jeammot (élue déléguée à la Culture et au Patrimoine de la Ville de Mantes-la-Jolie) que nous avons interrogées sur leurs motivations à participer au programme Territoires en commun et, plus largement, sur les défis auxquels sont confrontées les petites villes dans la conduite de leurs politiques culturelles locales.

Tout d'abord, quelques éléments de contexte. Niort, siège des mutuelles et quatrième place financière de France, constitue un bassin d'emploi très attractif à l'échelle de l'agglomération et du département. Traversée par la Sèvre, cette ville moyenne est située dans le Parc naturel régional du Marais poitevin. Elle compte de nombreux équipements culturels, un patrimoine rénové et bien valorisé, ainsi que de grands espaces publics de qualité en centre-ville. À Niort, on habite dans des quartiers pavillonnaires ou populaires, et les identités sont bien marquées. C'est ce clivage, aussi bien spatial que social, entre le centre-ville et les quartiers qui nous a frappés dès nos premières visites et les premiers entretiens que nous avons conduits avec les services de la Ville, les habitants et les acteurs culturels.

Située dans les Yvelines au nord-ouest de Paris, au bord de la Seine et au sud du Parc naturel régional du Vexin français, Mantes-la-Jolie est une ville contrastée : tout à la fois urbaine et rurale, minérale et végétale, ancienne et contemporaine. Le centre-ville historique, qui abrite la magnifique collégiale Notre-Dame, concentre la majorité de l'offre culturelle et rayonne sur tout le département (notamment grâce au musée de l'Hôtel-Dieu). Le quartier populaire du Val Fourré – quartier prioritaire de la politique de la ville connu bien au-delà de ses frontières – concentre un tiers de la population de la commune.

Bien que très différentes, ces deux villes partagent (au-delà de leur taille) des problématiques communes quant aux liens entre leur centre-ville et leurs quartiers, entre les habitants, entre l'espace bâti et les espaces naturels.

***Territoires en commun*, un programme qui tombe à pic !**

Pour Mantes-la-Jolie, ce programme tombe à pic. Le maire (élu en 2020) souhaite, en effet, construire son projet autour de trois piliers : l'habitat, la transition écologique et la culture. Fort de cette ambition, il demande à son élue, Albane Foray-Jeammot, de monter des Assises de la culture. Elle imagine alors (avec cinq autres élus délégués à la Culture et la direction des Affaires culturelles) *Six Seine Art*, un programme articulé autour d'une concertation avec les professionnels de la culture, d'événements festifs dans la ville et d'une concertation citoyenne. *Territoires en commun* peut permettre de relever ce troisième défi et de mieux connaître les pratiques et les aspirations des habitants.

À Niort, une réflexion concertée sur la culture est souhaitée par Christelle Chassagne et la directrice des Affaires culturelles pour répondre aux remarques régulières des acteurs qui reprochent à la nouvelle équipe municipale de ne pas avoir de projet culturel clairement défini. C'est en participant à la restitution d'un Dispositif local d'accompagnement (DLA) avec des élus, des agents territoriaux, des artistes, des amateurs et des partenaires institutionnels... (réunis en petits groupes pour parler de politique culturelle) que l'élue dit avoir eu un « déclic » qui lui a donné envie d'écrire collectivement la politique culturelle de la ville : « *à un moment, a été posée la question "qu'est-ce qu'une bonne politique culturelle ?". Il y a eu alors une effervescence parmi les groupes, car personne n'avait la même vision d'une politique culturelle.* » Là aussi, *Territoires en commun* est une belle opportunité.

Un mot d'ordre : faire participer la plus grande diversité d'habitants

Nous avons questionné nos trois interlocutrices sur leur approche respective de la participation. Pour l'élue de Mantes-la-Jolie, Albane Foray-Jeammot, la participation implique d'aller chercher des publics qui ne sont pas intéressés par l'offre culturelle ou qui ne sont pas inclus dans les dynamiques culturelles de la ville : « *en particulier les publics que l'on ne voit jamais, les 20-35 ans* ». L'élue de Niort, Christelle Chassagne, introduit, pour sa part, une nuance entre « concertation » et « participation ». La *concertation* concerne les professionnels, et plus précisément

les moments d'échanges qu'elle a institués pour étudier collectivement les demandes de subventions avec l'ensemble des associations. La *participation*, comme pour l'élue de Mantes-la-Jolie, consiste à « *aller chercher la voix citoyenne, notamment celle des personnes éloignées, et leur demander quelle politique culturelle elles attendent* ». Nos deux élues s'accordent sur la nécessité de multiplier les formats et les actions (des ateliers, des moments festifs, des temps de rencontre dans l'espace public, etc.) pour aller vers les habitants et tenir compte de la diversité des attentes et des envies.

« Il ne s'agit pas de donner un pouvoir effectif aux citoyens, mais plutôt de mettre en place un cadre de coopération symbolique permettant à ceux qui n'ont pas le pouvoir d'entendre et de se faire entendre. »

Sur l'échelle de la participation citoyenne – telle que définie par la sociologue Sherry Arnstein en 1969, mais toujours reconnue aujourd'hui par les experts de la participation –, la définition donnée par nos trois interlocutrices serait celle qui correspond au barreau de la *consultation* : il ne s'agit pas de donner un pouvoir effectif aux citoyens, mais plutôt de mettre en place un cadre de coopération symbolique permettant à ceux qui n'ont pas le pouvoir d'entendre (d'avoir accès à l'information) et de se faire entendre (à travers la consultation).



Workshop #1 à Niort. Photo : © Cuesta

Un impact possible sur les services culturels ?

S'il y a un certain consensus sur le « qui » et le « comment » de cette participation, les objectifs divergent suivant nos interlocutrices. Pour l'élue de Mantes-la-Jolie, il s'agit de « *donner une visibilité et une lisibilité à la politique culturelle existante, qui n'est pas assez partagée, et développer l'attractivité du territoire* ». Des actions sont à repenser, il faut « *développer des croisements entre les différents acteurs, casser des murs parfois construits de façon abstraite* ». « *Il faut penser éclectique, embarquer tout le monde !*, précise-t-elle. *La culture n'est pas dédiée à un seul public d'initiés. Elle va avec nature, gastronomie, altruisme, sens spirituel de chacun. Elle nous permet de nous relier les uns aux autres.* »

À Niort, on sent parfois un peu d'amertume dans la voix de l'élue : « *Le milieu culturel ne vous fait pas de cadeau...* » souffle-t-elle. Elle cite volontiers l'exemple du projet *Pars_Cours vers la Mer*, un parcours artistique le long de la Sèvre mettant en lumière les enjeux écologiques, qui a vu le jour l'été dernier à l'initiative d'artistes qui avaient échangé durant le confinement. « *Nous n'avions pas de moyens pour accompagner ce projet. Alors je suis allée chercher mes collègues au développement durable et à la gestion des eaux, ainsi que le Parc naturel régional du Marais poitevin* ». Bien qu'elle ait trouvé le financement qui a permis de réaliser le projet, l'accueil fut plutôt froid de la part des compagnies qui n'étaient pas parties prenantes du projet et qui regrettaient de ne pas avoir été concertées.

Face à la stagnation des subventions, il lui semble nécessaire d'inventer de nouveaux cadres et un nouveau rôle pour les politiques culturelles. « *Être politique, c'est être facilitateur de projet. Il faut développer les projets en mutualisant nos ressources entre les différentes directions de la commune, car celles-ci ne vont pas augmenter.* » Elle se sent aujourd'hui « *pièdes et poings liés* », tenue par trois labels (une scène nationale, une scène de musiques actuelles, un centre d'art pour la photographie), le soutien aux compagnies de théâtre... et une enveloppe financière qui n'augmente pas. Elle est notamment alarmiste sur la capacité du service culturel à mener des actions en régie : « *on veut préserver l'action culturelle, l'aide à la création et à la diffusion des compagnies, donc on baisse nos budgets en régie et ils deviennent minimes. À ce rythme, dans cinq ans, la régie n'existera plus. On aurait donc besoin de se rassembler maintenant avec d'autres communes, d'autres villes, l'État, la Drac, la Région... malheureusement ça n'est pas du tout d'actualité* ». Pourtant, conclut-elle, il est urgent d'y penser si l'on souhaite continuer à faire vivre des services culturels qui devront être des « *facilitateurs au milieu des acteurs avec qui l'on travaille et pas seulement des subventionneurs* ». Si son argumentaire porte sur la remise en question potentielle de la régie, on entend aussi qu'elle pointe des enjeux de changements dans la posture des services culturels. Sa responsable de service partage ces objectifs. Pour elle, *Territoires en commun* ne doit pas seulement mobiliser les professionnels de la culture – même en élargissant l'audience –, il doit permettre de « *reconsidérer la politique culturelle menée jusqu'ici, les circuits de décision, la gouvernance et les moyens. Cette démarche est aussi l'occasion d'interroger les postures, de réfléchir ensemble. Si nous ne le faisons pas, nous n'atteindrons pas le niveau de transversalité recherché* ».

« Ces échanges révèlent les transformations structurelles nécessaires aux services culturels pour s'adapter à un contexte tendu mais aussi incertain et mouvant. »

Ces échanges révèlent les transformations structurelles nécessaires aux services culturels pour pouvoir s'adapter à un contexte tendu en matière de finances publiques, mais aussi incertain et mouvant avec un public de plus en plus difficile à saisir, des équipements culturels difficiles à remplir et des acteurs artistiques et culturels fragilisés. Les impacts sur les rôles et les missions des agents et des élus sont importants. Devenir « *facilitateur culturel* » – terme qui revient dans les propos de nos trois interlocutrices – implique des rapports plus horizontaux et coopératifs entre élus, agents et acteurs du territoire, ainsi que de la souplesse et de l'agilité que n'offrent pas toujours les institutions culturelles.

Reterritorialiser les politiques culturelles

Parmi ces enjeux territoriaux, la transition écologique est actuellement au cœur des préoccupations des communes. Quelles que soient la taille et la couleur politique des différents territoires, les projets que nous y menons permettent d'observer que les communes partagent la nécessité d'engager localement des actions pour atteindre l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050 (mobilité, aménagement, consommation, restauration de la biodiversité...). Si ces actions font globalement consensus à une échelle nationale, elles peuvent entraîner crispations et incompréhensions à une échelle locale, ainsi qu'un sentiment d'impuissance ou de difficultés pour les élus et les services. Nos missions nous amènent à constater que les services culturels sont rarement invités dans les instances politiques de réflexion sur cet enjeu de transition écologique. À Mantes-la-Jolie, Albane Foray-Jeammot souligne que, parallèlement aux Assises de la culture, se déroulent des Assises de la transition écologique. À Niort, malgré son souhait de travailler avec ses collègues à l'urbanisme et au développement durable, Christelle Chassagne constate que le service de l'urbanisme est assez formaté : « *il fonctionne avec des normes, des obligations* ». À titre d'exemple, elle cite Le 4^e mur (un festival présentant des fresques de street art dans la ville) qui a donné lieu à quelques bras de fer avec le service de l'urbanisme qui souhaitait prédéfinir les périmètres urbains pouvant accueillir cette expression artistique. Aussi, imaginer d'autres futurs passe-t-il peut-être par davantage de liberté d'action. Avec son collègue au développement durable, elle multiplie les initiatives : un concours photos (« Un geste pour la biodiversité ») auquel de nombreux jeunes ont participé, une projection de cinéma en plein air pendant les Journées du développement durable, des actions de médiation avec les scolaires pour les inviter à prendre soin de leur environnement, etc. Pour autant, elle ne saurait enjoindre les artistes et opérateurs culturels à développer des projets liés à ces enjeux. « *On reste très à l'écoute, ça se fait de manière naturelle [...] mais je ne dispose pas d'un dispositif d'aide spécifique me permettant d'accompagner économiquement les démarches liées aux questions de la transition écologique.* » Là aussi, elle regrette de n'avoir pas plus de marge d'action. Sa responsable de service est plus tranchée : « *Le problème est que la culture n'est pas inscrite dans les piliers du développement durable et cela nous pénalise fortement...* » conclut-elle.

Avec Esopa, nous partageons une vision d'un « urbanisme culturel » susceptible de relier pleinement l'action culturelle aux besoins de chaque territoire, loin de la vision de l'« aménagement culturel » qui a longtemps guidé les politiques publiques et façonné un paysage culturel à la fois très dense et très homogène. Chemin faisant, nous sentons la nécessité de redéfinir notre rôle auprès des services et acteurs culturels des quatre communes du programme *Territoires en commun* en les aidant à mieux regarder et comprendre les enjeux qui traversent leur ville. La parole de la plus grande diversité de personnes – telle qu'attendue dans ce projet – peut trouver sur cet enjeu de reterritorialisation de l'action culturelle un terrain commun sans doute plus fertile que dans les champs professionnels des politiques culturelles (la programmation culturelle, le soutien aux pratiques artistiques professionnelles et amateurs, la lecture publique...). Il est, en effet, assez compliqué de demander à quelqu'un de s'exprimer sur un service qu'il n'utilise pas ; en revanche, il est plus évident pour lui de parler de ce qu'il connaît bien et pratique tous les jours, c'est-à-dire son territoire. Charge ensuite aux politiques culturelles de réinventer leurs modes d'action avec les savoirs et savoir-faire qu'elles ont développés depuis soixante ans.

Article paru dans *l'Observatoire* n° 59, avril 2022

Sur le programme *Territoires en commun*, voir également l'interview de Matthieu Angotti : [Remettre les citoyens en contact avec ceux qui organisent la vie de la société. Et inversement ?](#)

AUTEUR·RICE(S)



Agathe Ottavi

Cuesta coopérative culturelle

Directrice de projets, Urbaniste culturelle, co-fondatrice de Cuesta

La charte culturelle lyonnaise, une référence en matière de coopération pour fabriquer la ville durable

Depuis quinze ans, la politique de coopération culturelle de la Ville de Lyon s'incarne dans un outil : la Charte de coopération culturelle. Élaborée pour la première fois en 2004, elle est engagée dans son quatrième volet d'action pour les années 2017-2022. Programme politique et opérationnel de mobilisation du service public de la culture, elle est désormais un outil de convergence des politiques locales transversales participant au développement humain, urbain, et favorisant la cohésion sociale. En une quinzaine d'années, elle a considérablement déployé ses actions et partenaires. Les engagements s'inscrivent dans un partenariat réunissant les acteurs associatifs, éducatifs, citoyens, créatifs, mais aussi les différents services de la Ville, des collectivités et de l'État. En quoi l'engagement des différents partenaires a-t-il permis d'affirmer les dimensions partenariale et transversale de la politique culturelle de la Ville de Lyon ? Quels sont les facteurs qui ont conduit à faire de la Charte une référence en matière de coopération tant au plan national qu'international ? Quelles perspectives se dessinent aujourd'hui ?

Les orientations qui ont présidé à la rédaction de la Charte

C'est le volet « culture » du contrat de ville qui est à l'origine de la Charte de coopération culturelle. À la fin des années 1990, un bilan effectué permet de mettre l'accent sur les points faibles des approches culturelles dans les quartiers prioritaires. La convergence de plusieurs facteurs rend possible la rédaction de la première charte au début des années 2000 : la volonté de travailler différemment avec les organisations qui interviennent dans les quartiers relevant de la politique de la ville se manifeste de façon tangible. De son côté, une évaluation du contrat de ville invite à mobiliser les politiques publiques de droit commun, et en particulier de la culture. C'est également à cette époque que se manifeste un besoin de mieux prendre en considération les cultures urbaines et issues du hip-hop, les questions de mémoire ainsi que les pratiques culturelles des habitants. En outre, face à la persistance des difficultés auxquelles les populations des quartiers prioritaires sont confrontées, une réflexion se formalise sur la responsabilité des institutions culturelles vis-à-vis des enjeux de développement social et urbain. Mais l'élément déclencheur est certainement l'approche financière de la politique culturelle : au début des années 2000, les 20 plus importants équipements culturels concentrent la quasi-totalité du budget culturel de la Ville, pour seulement 0,3 % dédié aux actions culturelles dans les quartiers en politique de la ville ou prioritaires. De façon plus symbolique, le succès du défilé de la Biennale de la danse montre qu'il est possible de mobiliser habitants, associations locales, artistes pour organiser un grand événement dont le rayonnement dépasse largement les frontières hexagonales. Le défilé devient un référentiel commun et accélère l'idée qu'il est possible de mobiliser le service public de la culture dans une politique territoriale.

Trois années de travail sont nécessaires pour parvenir à la signature de la Charte puis à la création d'une mission de coopération culturelle en 2005. D'emblée, la méthode apparaît comme un élément clé de la constitution et de l'animation de cette dernière : la mise en place d'une plate-forme politique transversale ainsi que les multiples temps de concertation, espaces de travail et de rencontres permettent aux acteurs dans les quartiers de préciser leurs attentes, d'organiser le dialogue entre des cultures professionnelles de prime abord assez différentes, de dépasser les conflits, mais aussi d'explicitier les missions des institutions culturelles, le sens de la politique de la ville et de son volet culturel.