



16<sup>es</sup> Rencontres professionnelles  
de la FEMS

Culture du réseau,  
Réseaux de la culture

3, 4 et 5 avril 2019

# Sommaire

---

<b>3 AVRIL 2019 : ECHANGE AVEC UN GRAND TEMOIN</b>	<b>2</b>
<b>Rencontre avec Jean Guibal</b>	<b>2</b>
<b>Échanges avec la salle</b>	<b>6</b>
<b>4 AVRIL 2019 : HISTOIRE, FORME ET ENJEUX</b>	<b>9</b>
<b>Ouverture des Rencontres professionnelles</b>	<b>9</b>
<b>La FEMS, histoire et devenir d'un réseau national</b>	<b>12</b>
Marc GOUJARD, ancien président de la FEMS	12
Céline CHANAS, Présidente de la FEMS	15
<b>Échanges avec la salle</b>	<b>17</b>
<b>Comment serait le paysage culturel sans les réseaux ?</b>	<b>18</b>
<b>Échanges avec la salle</b>	<b>20</b>
<b>Table-ronde : Auvergne – Rhône-Alpes, un territoire « modèle » de coopération culturelle</b>	<b>22</b>
I) Les réseaux culturels en Auvergne-Rhône- Alpes	23
II) Le réseau Traces : histoire, mémoire et actualité du fait migratoire	24
III) Pour un nouveau réseau des musées de l'Isère	24
<b>5 AVRIL 2019 : IMPACTS, EVALUATION ET DEVENIR</b>	<b>36</b>
I) Pour un panorama des réseaux à l'échelle de l'Europe	36
II) Restitution de l'enquête « Ecomusées et musées de sociétés »	39
<b>Table ronde : les apports du travail coopératif au début du XXI<sup>e</sup> siècle</b>	<b>45</b>
I) Présentation	46
II) La gouvernance	47
III) Les communs	49
IV) Les grands chantiers	51
<b>Échanges avec la salle</b>	<b>53</b>
<b>Bilan des ateliers participatifs : l'avenir des réseaux, quelles évolutions ?</b>	<b>55</b>
I) Atelier 1 : le patrimoine de l'immigration en question	55
II) Atelier 2 : l'évolution des réseaux des musées de société	56
III) Atelier 3 : Réseaux numériques et plateformes collaboratives	57
<b>CONCLUSION</b>	<b>57</b>
<b>Annexe : Quel rôle pour les fédérations d'acteurs, face aux mutations du paysage culturel ?</b>	<b>58</b>

## 3 avril 2019 : Echange avec un grand témoin

### Rencontre avec Jean Guibal

---

#### **Céline CHANAS, présidente de la FEMS**

Bonjour à tous. Au sein du comité de pilotage de ces rencontres professionnelles, nous avons souhaité vous proposer ce temps d'échange avec un grand témoin. Nous avons testé cette formule lors des Rencontres professionnelles de Marseille, au Mucem, sur le thème de la participation, et Alexandre Delarge avait à l'époque invité Hugues de Varine. Cette session nous avait donné quelques clés de lecture des valeurs de la FEMS, de notre identité et du paysage des musées de société, dans un contexte de renouvellement générationnel. L'écoute de ces témoignages et l'échange avec cette génération de directeurs-conservateurs – que je considère comme des mentors, des inspirateurs – me semble donc intéressante.

Merci, cher Jean, d'avoir accepté de venir à la rencontre des adhérents de la Fédération. Nous parlerons largement demain de son histoire et de son avenir. Vous-même, vous avez cheminé depuis la création de cette Fédération. Vous avez exercé de nombreuses responsabilités à l'échelon territorial et national. C'est ce parcours que j'aimerais évoquer avec vous. On vous connaît par les responsabilités importantes que vous avez exercées au Musée dauphinois, mais finalement, d'où venez-vous ? Comment êtes-vous arrivé au sein de ce musée ?

#### **Jean GUIBAL, conservateur en chef du patrimoine, ancien directeur de la Conservation du patrimoine de l'Isère et du Musée dauphinois**

Tout d'abord, merci beaucoup pour votre invitation. Je considère en effet important de transmettre l'expérience des anciens. Vous l'avez dit beaucoup mieux en disant « grand témoin ».

Je suis né dans le Languedoc – dans l'Albigeois plus précisément – dans la petite ville ouvrière de Carmaux. Une ville qui a surtout donné à la France un grand député du nom de Jaurès. Être de Carmaux, cela forge déjà un certain sentiment d'appartenance à la classe ouvrière. Très tôt, je me suis intéressé à ce que l'on appelait à l'époque « l'art populaire ». Je commençai des études de philosophie à Toulouse, jusqu'à la licence où je partis à Paris poursuivre mes études dans le domaine des sciences sociales.

Très peu de temps après, en 1977 je crois, j'entrai au Musée national des Arts et Traditions populaires (ATP). À l'époque, le musée tournait encore bien, sous la direction de Jean Cuisenier. Ce grand homme m'a beaucoup appris.

En 1981, je quitte le musée des ATP pour le Musée dauphinois. Pourquoi Grenoble ? À l'époque, cela me paraissait évident. Grenoble était alors un foyer d'expérimentation culturelle de tous domaines : théâtre, danse, arts plastiques, musées de société, etc. Cet esprit s'est étioilé très vite. Mais j'étais alors persuadé de l'importance du poste, parce que le Musée dauphinois évoluait très vite. Et son directeur Jean-Pierre Laurent était une personnalité exceptionnelle pour laquelle j'avais envie de travailler.

**Céline CHANAS**

Pouvez-vous nous expliquer ce qu'apporte Jean-Pierre Laurent au Musée dauphinois ?

**Jean GUIBAL**

Jean-Pierre Laurent est le second fondateur du musée, le premier étant Hippolyte Müller en 1906. Lorsque Jean-Pierre Laurent arrive en 1972, il trouve un musée classique, traditionnel, qu'il va transformer profondément. Pour résumer l'action de Jean-Pierre Laurent, tout d'abord, il est sûrement l'un des inventeurs de la scénographie d'exposition. Ensuite, il considère que le territoire est le premier des patrimoines. Enfin, pour lui, le patrimoine, ce sont d'abord les gens. Ce qui signifie que le patrimoine de nos musées de société ne possède pas de valeur intrinsèque, mais une valeur de témoignage. Et que le métier ne consiste pas simplement à conserver les objets, mais à conserver leur force de témoignage, leur part de savoir. Nous avons poursuivi tous ses principes, moi-même, Jean-Claude Duclos, et je pense qu'Olivier Cogne est aussi parti pour travailler sur ces voies humanistes.

Je quitte Grenoble au bout de quatre ans – parce qu'avec Jean-Pierre Laurent, c'était très dur – pour prendre un poste à la DRAC, qui ne durera que quelques mois. Je reviens prendre la direction du Musée dauphinois en 1986 ou 1987. Ensuite le Musée dauphinois, la Conservation du patrimoine de l'Isère, la Direction de la culture et du patrimoine, une mission encore aux ATP, un échec en Corse.

**Céline CHANAS**

Vous avez beaucoup écrit, dans de nombreuses revues et de nombreux ouvrages qui ont fait date – je pense notamment aux Actes du colloque de Mulhouse. Vous dites souvent que le Musée dauphinois fait de « l'écomuséologie ». Pourquoi aviez-vous besoin d'une référence ? Pourquoi n'avez-vous pas changé de mot ?

**Jean GUIBAL**

Parce que ce mot me va très bien. Je sais que ce mot interroge encore aujourd'hui, mais celui qui le changera devra y réfléchir plusieurs fois.

Pourquoi, donc ? Premièrement, parce que nous pensions que les pratiques d'écomuséologie se trouvaient aussi dans les musées ethnographiques. La relation avec le territoire est également indispensable pour nous, même si nous avons des territoires gigognes. Pour bien fonctionner, le Musée dauphinois ne doit pas seulement s'occuper du territoire de l'Isère, il doit aussi travailler sur le Dauphiné historique : l'Isère, la Drôme et les Hautes-Alpes. Mais la vraie vocation du musée, lorsqu'il veut sortir de ce carcan territorial, ce sont les Alpes. Ce que nous avons essayé de faire avec la revue *Alpes*.

Deuxièmement parce que le nom pompeux de « muséographie participative » qui décrit notre pratique signifie que nous ne traitons jamais un sujet sur un thème vivant sans avoir, dans notre conseil scientifique, des représentants de ces disciplines. Cela est aussi un critère de politique écomuséale.

**Céline CHANAS**

L'un des éléments forts du développement et du rayonnement du Musée dauphinois dans les années 90 est l'élaboration d'une politique patrimoniale beaucoup plus large, notamment l'avènement de la Conservation du patrimoine de l'Isère, qui permet un élargissement de l'offre, mais aussi de la dimension patrimoniale. Comment cette aventure a-t-elle commencé ? Quel regard lui portez-vous aujourd'hui ?

### Jean GUIBAL

Naturellement, l'aventure a commencé de façon anodine. Pour des raisons de commodité, nous avons à l'époque rapproché plusieurs services – service d'archéologie, service du pré-inventaire, le Musée dauphinois et le Musée de l'informatique. Nous étions en train d'inventer le service public du patrimoine, capable de traiter de toutes les questions patrimoniales, faisant ainsi cette synthèse que ne sait pas faire le ministère de la Culture, à cause de son cloisonnement des disciplines et des missions. Le musée pouvait être le lieu de proximité et de restitution publique de l'ensemble de nos lumières patrimoniales.

La seconde raison se trouve dans le contexte des années 80. À cette époque, la demande patrimoniale explose. Le public moyen s'investit dans cette demande, on voit apparaître des milliers d'associations. Cette période déstabilise tout l'establishment culturel, qui affiche alors un mépris souverain à l'égard de tous ceux qui parlent de patrimoine. Les inspecteurs généraux et la Direction des Musées de France nous traitent de « musées de chaussettes » et de « musées de brouettes ». De grands intellectuels mettent leur grain de sel en évoquant la « folie du patrimoine », le « patrimoine en folie ». Dans le mouvement du patrimoine, il fallait choisir son camp. Le Musée dauphinois a choisi très simplement et ne le regrette pas. Parce que le patrimoine, ce n'est pas simplement conserver des choses, c'est vivre ensemble autour de ces choses, c'est du social à l'état pur. Et en même temps, c'est un outil d'ouverture intellectuelle formidable.

Cette période-là était donc très importante, et le ministère l'a maltraitée, l'a moquée. Nous étions malgré tout heureux, quitte à reconnaître que certains adultes ont créé des musées un peu stupides. En tout cas, l'Isère en a accompagné une bonne quinzaine, je crois.

### Céline CHANAS

Nous connaissons le caractère critique des politiques du ministère de la Culture. En revanche, certaines personnalités de la Direction des Musées de France ont particulièrement compté pour accompagner la reconnaissance et l'émergence des musées de société et faire face à cette forme de mépris. Un mépris qu'il est difficile de percevoir aujourd'hui tant les musées de société font à présent partie du paysage. Pourriez-vous revenir sur vos relations avec Jacques Sallois ?

### Jean GUIBAL

Je suis critique, mais je dois bien reconnaître que le ministère de la Culture a fait énormément au XX<sup>e</sup> siècle. La loi de 1913 en est un bon exemple : ils ont été capables d'aliéner le droit de propriété, pourtant si important.

Ma critique du ministère porte sur les années 80 : il n'est alors plus novateur, mais un frein. Premièrement, il y a eu un problème philosophique, à savoir que seule la nation peut décider du patrimoine – je caricature un peu. Le projet de patrimoine européen a d'ailleurs échoué car chacun voulait le sien. Deuxièmement, ils ont gâché cet engouement du public, qui aurait pu permettre d'aller beaucoup plus loin. Et alors s'ils avaient décentralisé, à l'époque où ils étaient riches, nous aurions fait beaucoup...

### Céline CHANAS

En quoi la Direction des Musées de France a-t-elle pu opérer un déclic et revenir sur ce qui s'était joué, au colloque de Mulhouse notamment, faisant avancer d'un cran la reconnaissance des musées de société ?

### Jean GUIBAL

La Direction des Musées de France était une grande maison. Jacques Sallois a essayé de faire un peu bouger les choses en faveur des musées de société, mais l'establishment et la puissance de l'histoire de l'art dans la politique culturelle française étaient trop forts.

### Céline CHANAS

Pouvez-vous revenir sur le dispositif de décentralisation culturelle et de l'implication de plus en plus forte des territoires et des collectivités territoriales ? Vous l'avez expérimenté en Isère. En quoi a-t-il contribué à imaginer un nouveau mode de fonctionnement ?

### Jean GUIBAL

Le ministère de la Culture ne peut pas être décentralisé. On l'a obligé à décentraliser, à commencer par les archives. Mais il existait un contrôle central : tout le personnel était décentralisé, sauf le directeur. Le ministère s'est donc un peu défaussé de cette première décentralisation.

La deuxième décentralisation est celle demandée par le rapport Mauroy et que veut mettre en place le ministre Jospin. Comme à l'époque ils ne veulent toujours rien donner, ils vont expérimenter. Nous étions demandeurs, aussi avons-nous passé deux ans à expérimenter, accompagnés par de très bons interlocuteurs de l'État. Nous avons essayé de montrer que l'on pouvait très bien avoir à la fois une politique nationale et des politiques territoriales. Par exemple, les grands patrimoines classés pouvaient continuer à être gérés par l'administration centrale, tandis que tout un patrimoine moins important était bien mieux entretenu au quotidien par des services territoriaux. Nous l'avons montré en réalisant notamment, en quelques mois à peine, un diagnostic complet de l'état du patrimoine inscrit dans le département de l'Isère. Cette expérimentation fonctionnait très bien.

Puis, de façon surréaliste, tous les corps d'État travaillant dans le patrimoine ont commencé à faire barrage. Ils ont fondé une association pour résister, dans un lieu symbolique de la décentralisation : Versailles. Ils voulaient que nous nous occupions uniquement de l'entretien. Ce qui était hors de question : la clé d'une politique patrimoniale, c'est la désignation du bien. Or pendant deux ans, nous avons classé les monuments historiques sans aide extérieure. Nous avons d'ailleurs pris soin de prendre des monuments que l'on ne voit jamais dans les listes du ministère.

Notre réussite a été mise sur le compte de la richesse du département isérois, et la décentralisation n'a pas eu lieu. Par contre, le Conseil de l'ordre de l'Isère a gardé sa politique et inventé le « Label Patrimoine en Isère », qui équivaut à un classement à notre échelle, même s'il n'est pas validé par la loi de 1913.

C'est à ce moment que le ministère a décentralisé cet autre élément culturel majeur de la France : l'intérêt général. Certains le regrettent. Je crois par contre que les décentralisations autoritaires comme celles-là ont toujours été suivies. Parce que j'ai déjà vu plusieurs conservateurs régionaux de l'Inventaire qui ont déjà compris que la recherche pour la recherche n'est pas une fin en soi. La recherche sur le patrimoine doit être fixée sur l'objectif de la transmission, du partage. Cela ne sert à rien de produire des fiches que personne ne lit.

### Céline CHANAS

Vous étiez l'un des organisateurs des premières Rencontres des écomusées à L'Isle-d'Abeau en Isère en 1986, trois ans avant la naissance de la Fédération. Quels souvenirs gardez-vous du contexte et du chemin parcouru depuis ?

### Jean GUIBAL

En 1986, je travaillais encore à la DRAC. L'objectif était de faire se rencontrer pour la première fois tous les professionnels des écomusées. Il s'agissait de la première tentative de structuration de ce domaine qui commençait à prendre beaucoup d'ampleur. Nous nous sommes ensuite un peu disputés, car on ne voulait plus des musées, on voulait rester entre écomusées. Nous avons donc créé notre propre association, Musées, Hommes et Sociétés. Nous avons passé quelques années à nous boudier un peu, pour finalement fusionner en une Fédération des écomusées ET musées de société.

Pourquoi le Musée dauphinois ne s'appelle-t-il pas écomusée ? Comme je l'ai dit tout à l'heure, il est un peu difficile de changer le nom d'une si vieille institution.

### Céline CHANAS

Les ATP sont une étape importante de votre carrière, puisque c'est là que vous faites vos classes, en tant que tout jeune chercheur et jeune professionnel. Vous y retournez ensuite dans un contexte de plus grande difficulté. J'aimerais avoir votre vision.

### Jean GUIBAL

Je crois que le mépris dont je parlais tout à l'heure à propos du patrimoine est écrit dans les gènes de la politique du ministère de la Culture. Ces musées n'ont jamais été aimés. André Malraux les appelait des « musées de brouettes ». C'est la même chose à l'échelle nationale. Les ATP ont été réalisés grâce à l'extraordinaire personnalité de Georges-Henri Rivière, qui a quand même attendu trente ans la construction de son musée ! Prévu dans les années 1940, celui-ci n'a ouvert ses portes qu'en 1972.

Que dire de cette façon de fermer ce musée et de l'envoyer à Marseille ? Ce musée n'était pas simplement, comme on l'a dit, le « Louvre du pauvre ». Pour beaucoup de gens comme pour moi, c'était la réhabilitation du musée populaire. La France possède une diversité culturelle exceptionnelle et ce musée avait pour mission d'en témoigner. Le Mucem ne s'occupe pas de cela. Regardez tout ce beau patrimoine stocké à la Belle de Mai ! Je vous propose, mes chers collègues, de mener une démarche collective auprès du Mucem pour lui demander de mettre en dépôt dans tous les musées régionaux tous les objets entassés dans les réserves de la Belle de Mai.

Il est très dommage que le Mucem n'ait pas repris cette mission. Il voulait aller plus loin à l'échelle de la Méditerranée.

## Échanges avec la salle

---

### Un participant

Jean, tu n'as pas beaucoup insisté sur les difficultés que tu as rencontrées dans ta mission pour la reconversion du musée des ATP.

### Jean GUIBAL

Les moyens et petits musées comme celui-là n'ont aucune indépendance. Tout doit être décidé par la Direction des Musées de France. Ma mission a donc été très difficile. Mes collègues du musée des ATP ont été sympathiques, mais mes collègues des musées nationaux ne l'ont pas été. Pourtant, j'avais de bons soutiens.

### Une participante

Monsieur Guibal, vous avez mené une très belle expérience à travers l'exposition *La différence*, qui justement montrait comment l'on pouvait, en traitant du même sujet, avoir une muséographie totalement différente. Cette exposition a été organisée conjointement avec le Musée de la Civilisation du Québec et le Musée d'ethnographie de Neuchâtel en Suisse. Je conseille à tous les plus jeunes de se pencher sur ce projet, qui montre la profondeur de la notion de culture, chacun des musées ayant fait une proposition différente. L'émulation de Neuchâtel reste pour moi quelque chose de magnifique.

### Jean GUIBAL

Cette exposition n'est pas celle qui a reçu le plus de public, mais elle est en effet l'une des plus intéressantes. Nous n'avons pas organisé d'autres expositions de ce type. La mise en place était très lourde.

Une participante

Vous aviez tous les trois un budget identique et une surface contrainte ?

### Jean GUIBAL

Oui, le format était contraint.

### Céline CHANAS

Par rapport à toutes les communautés que vous alliez explorer, vous proposiez aux étudiants en histoire des travaux de collecte de mémoire orale, à une époque où l'on se préoccupait assez peu de collecte matérielle pour ces trajectoires migratoires. Qu'est-ce que cela a changé dans votre politique d'acquisition ? En quoi les collections du musée se sont-elles aussi enrichies – ou pas – avec ces projets d'expositions ?

### Jean GUIBAL

Il est de plus en plus difficile d'avoir une politique de collecte et de collection. C'est souvent de l'opportunisme. On construit une collection lors de la préparation d'un sujet, on surveille le marché, mais il est certain que l'on ne collecte pas en continu. Les collections ne sont donc pas enrichies autant que l'on pourrait le souhaiter. C'est le propre de ces musées, tellement tenus d'être apparents dans la vie culturelle, qu'ils misent presque tout sur l'action d'exposition, affaiblissant peut-être ainsi leur fonction de conservation.

De la même manière, le Musée dauphinois a tardé à commencer sa politique de médiation culturelle. Je me rappelle qu'avec Jean-Pierre Laurent, nous prononcions des phrases aussi stupides que cela : « avec tout le boulot qu'on a fait pour faire des scénographies incompréhensibles, il faut encore en plus qu'on leur explique ! ». Cet état d'esprit a très vite changé.

J'ai pris beaucoup de plaisir en votre compagnie. J'ai eu une chance inouïe de travailler en Isère, avec des collègues incroyables. Cela m'a permis de développer d'autres points, de m'investir dans ces histoires de décentralisation, etc. Pendant ce temps, le musée tournait, et très bien.

Ma deuxième remarque est plus triste. Tous nos efforts étaient tendus vers le même objectif : faire que le patrimoine serve véritablement à témoigner des gens, des sociétés et des cultures et à faire l'éloge de la différence et l'apprentissage de la connaissance des autres. Or le Musée dauphinois a beau faire des expositions, cela n'a pas beaucoup changé les

mentalités. Ce constat est vraiment pénible. Mais gardez confiance, vous allez y arriver !  
Merci.



## 4 avril 2019 : Histoire, forme et enjeux

### Ouverture des Rencontres professionnelles

---

**Patrick CURTAUD, vice-président du département de l'Isère en charge de la culture et du patrimoine**

Bonjour à tous et bienvenue au Musée dauphinois. J'aimerais saluer Lionel Bergatto, conseiller musées à la Direction régionale des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes, Madame la présidente de la FEMS ainsi que vous tous, Mesdames et Messieurs. J'aimerais aussi remercier Olivier Cogne et son équipe pour l'organisation de ces Rencontres.

Merci d'avoir choisi Grenoble, c'est un plaisir pour nous de vous y accueillir. Nous pourrions y voir comme un retour aux racines à l'occasion du trentième anniversaire de la FEMS, car l'idée de la Fédération a germé en Isère, lors d'un colloque tenu à L'Isle-d'Abeau en 1986. Le Musée dauphinois avec son directeur Jean Guibal étaient alors impliqués dans ce projet. Notre territoire a été assez exemplaire dans la démarche écomuséale, et il l'est toujours, par le biais de la pratique, par le Musée dauphinois, de ce que l'on pourrait qualifier de « muséographie participative » : pas un projet d'exposition n'est conduit ici sans le concours des habitants du territoire. Une volonté de longue date, car les directions successives de ce magnifique écrin – Jean Guibal, Jean-Claude Duclos et Olivier Cogne depuis 2016 – ont imprimé leur style jusqu'à en faire une marque de fabrique.

L'Isère est aussi une terre d'expérimentation à l'heure de la décentralisation culturelle. Le Département a notamment mené une politique patrimoniale ambitieuse : réalisation de nombreux musées ; mise en place d'un service patrimoine culturel au sein de la direction de la Culture – je salue son directeur présent aujourd'hui.

Cette politique ambitieuse, nous l'avons réaffirmée en procédant à un doublement du budget consacré à la culture en l'espace de quatre ans : de 19 millions d'euros en 2015, ce budget est passé à 38 millions d'euros en 2019. Nous attachons une attention particulière au « patrimoine de proximité » – je préfère cette appellation à celui de « petit patrimoine » – auquel nous attribuons à présent sept millions d'euros.

Notre attachement à la culture étant l'un des piliers de notre politique départementale, nous avons décidé de faire de tous les champs culturels une compétence départementale : musées, patrimoine, lecture publique, théâtre, etc. Nous estimons en effet que la culture permet de lutter contre l'obscurantisme et les extrémismes de tous bords. Tout comme l'éducation, elle est intrinsèquement porteuse de valeurs et d'humanité.

Les réseaux de la culture et le travail en collectif semblent porteurs de ces valeurs. Un travail en réseau qui nous est cher, comme l'illustre notre dispositif « Paysage > Paysages », mené depuis deux ans. Dans ce cadre, nous organisons chaque année, le temps d'une saison et sur l'ensemble du territoire, des manifestations destinées à faire prendre conscience aux habitants de la richesse du paysage de notre département. Ces manifestations sont, comme nos musées départementaux, presque gratuites.

Pour terminer, je tenais à vous remercier toutes et tous d'être venus à Grenoble participer à ces jours de Rencontres de la FEMS. Bonne journée à vous.

## Céline CHANAS

Bonjour à tous. Je me réjouis d'être à Grenoble et je remercie très chaleureusement le Musée dauphinois et le Département pour leur accueil, leur contribution à l'organisation et leur soutien financier à l'organisation de nos 16<sup>es</sup> Rencontres professionnelles.

Vous avez dû remarquer, grâce au macaron inscrit dans le programme, que la FEMS fête ses trente ans. Malgré tout, ce ne sont que les 16<sup>es</sup> Rencontres professionnelles. Si elles n'existent pas depuis le début, ces Rencontres constituent aujourd'hui un événement très fort : il s'agit de l'un de nos principaux temps d'échanges. Nous y alternons les thématiques, les lieux géographiques et les types de structures accueillantes. Cette diversité atteste d'un réseau national, constitué d'un grand nombre d'adhérents fidèles.

Depuis le début de l'année 2019, nous avons organisé un certain nombre de journées et temps de rencontre, autour de l'histoire, mais surtout de la prospective, pour penser l'avenir du réseau et des missions des musées de société. La thématique de ces Rencontres consacrée aux réseaux nous permet de nous ouvrir d'une part à l'ensemble et à la diversité des acteurs du monde écomuséal, et d'autre part aux autres pans du champ culturel. Pendant ces deux jours, nous aurons aussi à cœur de montrer comment les réseaux contribuent à tisser des liens et à interroger les questions de gouvernance.

Je vais laisser Olivier présenter le programme en détail. Je voudrais à nouveau remercier l'ensemble du comité de pilotage, le Musée dauphinois, l'OCIM – avec Ewa Maczek, directrice par intérim en l'absence cette année de Samuel Cordier, que je remercie et salue –, l'Observatoire des politiques culturelles – je crois que Jean-Pierre Saez est également parmi nous pour ces deux journées.

## Olivier COGNE

Nous avons conçu ces journées dans le cadre d'une démarche participative, bien conforme à l'esprit de la Fédération. J'aimerais citer les personnes ayant participé à ce projet : Fabrice Denise, Xavier de la Selle, Marc Goujard et Benoît Poitevin, administrateurs de la Fédération avec notre président, ainsi que Mylène Houot et Marjolaine Basmadjian.

Je vais vous lire le texte que nous avons écrit pour présenter les orientations que nous souhaitons donner à ces journées :

« Le trentième anniversaire de la Fédération des écomusées et des musées de société offre une belle opportunité pour évoquer le rôle des réseaux dans le paysage culturel français. Professionnels, thématiques, sociaux, humains avant tout, dans différents domaines, les réseaux émanent des institutions comme de la société civile et contribuent à dynamiser les territoires aux échelles régionales, nationales, voire internationales. Comment se définissent les réseaux ? Connait-on véritablement leur apport à différentes échelles ? Quelles en sont les conditions d'appartenance ? Est-il nécessaire de formaliser leur existence ? Comment peuvent-ils se réinventer ? Il apparaît que, loin d'être un ensemble homogène, les réseaux se caractérisent par leur diversité. Des acteurs qui les animent, des buts qu'ils poursuivent ou encore de leur mode de gouvernance. En questionnant cette diversité, l'objectif sera également de réfléchir aux valeurs défendues par ces réseaux, à la place qui est la leur en tant qu'acteurs culturels face aux évolutions constantes de la société. Afin de développer une approche comparative et s'interroger sur les tendances et particularismes du réseau français, la réflexion sera élargie aux réseaux d'autres pays européens. »

Le programme de ces deux journées s'articule autour de deux axes : « histoire, forme et enjeux » et « impacts, évaluation et devenir ». Nous souhaitons ne pas avoir un regard trop historique, mais au contraire tirer un enseignement de l'histoire pour nos actions présentes et futures. Pour répondre à la thématique des réseaux, nous avons invité autour de la table

des acteurs aux profils très divers, pas uniquement issus du monde des musées. D'autre part, nous souhaitons ne pas nous en tenir à une vision trop franco-française en invitant des collègues d'autres pays européens à intervenir – je les en remercie, car ils sont venus parfois d'assez loin. Enfin, nous avons souhaité vous donner la parole dans de nombreux temps d'échanges établis tout au long de ces journées.

Nous aurons également le plaisir de vous faire découvrir deux expositions récentes, représentatives du Musée dauphinois : *L'ivresse des sommets*, qui témoigne d'un musée ancré sur le territoire dauphinois – isérois ; *Des Samouraïs au Kawaïi*, conçue avec le musée des Confluences, qui montre un musée dédié à la diversité culturelle. Enfin demain, au magasin des Horizons, vous aurez l'opportunité de visiter l'exposition du moment : *Entropie, j'écris ton nom*.

À tous et toutes, je souhaite des rencontres à la fois fructueuses et conviviales. Très bonne journée à tous. Merci de votre présence.

### **Lionel Bergatto, conseiller musées de la DRAC Auvergne-Rhône-Alpes**

Bonjour à tous, Monsieur le vice-président du département de l'Isère, Madame la présidente de la Fédération des écomusées et des musées de société, chère Céline, Monsieur le directeur du Musée dauphinois, cher Olivier, chers directeurs, directrices, collègues et amis. Votre présence en nombre montre la qualité du travail effectué par la Fédération.

Il est important de rappeler que l'État accompagne les projets. Certes, on entend souvent évoquer sa vision « en tuyau d'orgue », mais il me semble qu'une nécessité d'expertise impose cette vision. Il est cependant possible, en parallèle, de créer de la transversalité, du réseau. La Fédération en est l'exemple vivant.

Je vous souhaite, collectivement, un bon anniversaire. La FEMS est l'un des rares réseaux – sinon le seul – à vocation nationale, à la fois dans sa manière de créer des relations entre ses membres et dans la représentation qu'elle génère pour l'ensemble des écomusées et musées de société. Il est souhaitable de continuer à cultiver nos rapports étroits avec le ministère de la Culture, car je pense qu'actions d'expertise et actions transversales portées par les réseaux sont complémentaires. Les Journées d'étude telles qu'elles ont été construites montrent à quel point la FEMS joue de cette transversalité et de ces échanges. Les réseaux ont une capacité à faire se croiser les regards et il est important de pouvoir continuer à le faire. Bonne journée à toutes et à tous et bons travaux.

## La FEMS, histoire et devenir d'un réseau national

Marc GOUJARD

*Ancien président de la FEMS*

On m'a confié une lourde responsabilité. En tant que membre fondateur, je vais essayer de dégager les différentes étapes de l'histoire de la Fédération telles que je les ai perçues.

### ▪ 1986 – 1988 : genèse du mouvement des écomusées en France et émergence d'un pôle patrimonial solidaire et réactif

L'idée d'une Fédération germe en 1986 lors des premières Rencontres nationales des écomusées à L'Isle-d'Abeau, en filiation avec la pensée de Georges Henri-Rivière et les travaux de Hugues de Varine. La Fédération est née d'une solidarité entre les pionniers de ce concept muséologique, alors encore très isolés et au statut généralement associatif, et de la critique d'une institution nationale perçue comme extrêmement figée.

Le 20 décembre 1988 est donc créée l'association Écomusées en France, organe fédératif des 28 écomusées fondateurs. L'association s'appuie d'une part sur la Fondation du Crédit coopératif et son directeur, Jean-Bernard Gins, et d'autre part sur la région Franche-Comté, où elle implante son siège, à Besançon. De plus, malgré son militantisme affiché, le nouveau réseau reçoit le soutien de la Direction des musées de France (DMF).

Reconnaissance des écomusées, mise en commun des compétences et conquête des publics, évolution des pratiques muséographiques et muséales, statut des personnels et développement de la recherche appliquée sont les principaux chantiers menés durant cette période initiale. Toutefois, la jeune fédération doit réguler ses ambitions, car elle se retrouve en relation étroite avec le ministère de la Culture. Ainsi, alors que je dirigeais l'Écomusée de l'Avesnois, consacré au patrimoine industriel, une inspectrice de la Direction générale des Musées de France nous a interdit de faire fonctionner des machines textiles, sous prétexte que dans un musée, tout doit être figé.

### ▪ 1990 – 1995 : Mandat de Philippe Mairot

#### *La Fédération Écomusées en France dans l'orbite du ministère de la Culture et l'ouverture aux musées de société*

Souhait formulé en 1991 par Jacques Sallois, alors directeur des Musées de France, la Fédération s'ouvre aux 1.000 musées de société identifiés par l'État, lors de son assemblée générale de 1992. Écomusées en France devient la Fédération des écomusées et des musées de société et accueille une cinquantaine de nouveaux adhérents.

À cette époque, la FEMS développe l'animation de son réseau d'adhérents, ce qui nécessite la création d'une petite équipe permanente. Pour crédibiliser la dimension scientifique de son réseau, la Fédération s'engage dans un travail de coopération avec le monde de la recherche. La publication en 1992 de *Territoires de la Mémoire*, postfacé par Claude Lévi-Strauss, constitue un manifeste en faveur de l'écomuséologie et de ses liens avec plusieurs disciplines scientifiques.

À la fin de son mandat, en 1996, Philippe Mairot regrette le peu de partenariats construits par la FEMS. Il interroge la pertinence d'un réseau national, à une période où la majeure partie des politiques publiques en direction des musées se développe à des niveaux infranationaux, à l'exception des quelques grands musées nationaux.

#### ▪ 1996 – 1998 : mandat de Jean-Bernard Gins

En 1996, Jean-Bernard Gins succède à Philippe Mairoit. De son engagement en tant que président de la FEMS, on notera sa volonté de mettre en accord les actions de la FEMS au regard des moyens disponibles ; d'obtenir des partenaires publics la même reconnaissance envers les musées porteurs des cultures populaires qu'envers les musées d'art ; d'engager la FEMS dans un partenariat avec la Coordination des Fédérations d'Actions culturelles (COFAC), dont il assurera la vice-présidence pendant de nombreuses années. Jean-Bernard Gins se plaisait à dire : « Quand on sait à quel point la fréquentation des musées est culturellement élitiste, la démocratisation portée par notre réseau aurait dû être considérée comme un grand progrès. »

Dès 1996 se pose la question de l'informatisation et de la numérisation des collections. La FEMS met en place le projet Net-Muséum, qui comprend l'information, la normalisation documentaire et la création d'un serveur documentaire. De trop lourdes contraintes locales rendront difficile la généralisation du dispositif.

Une réussite exemplaire en revanche pour l'accord-cadre culture emploi jeunes signé le 30 septembre 1998 par la FEMS et le ministère de la Culture : 104 musées impliqués, plus de 250 emplois jeunes créés, plus de 90 % d'emplois pérennisés à l'issue de la période d'accompagnement par l'État.

À la fin de son mandat en 1998, Jean-Bernard Gins décide de réenchanter le slogan « En avant la mémoire », car selon lui, cette fédération n'a de sens que si elle est tournée vers l'avenir et permet de le préparer. Une grande exposition est alors organisée à l'Assemblée nationale par les membres du réseau de la FEMS à l'occasion du débat « Musées et services publics ».

#### ▪ 1998 – 2002 : mandat de Marc Goujard

Suite au départ de Jean-Bernard Gins, j'ai accepté la présidence de la FEMS malgré de nombreuses réticences. Mon parcours de militant et de professionnel du champ associatif, mon implication dans la société civile, ainsi qu'un contexte institutionnel contraignant m'ont toutefois permis d'impulser une orientation plus politique à la FEMS.

Pour répondre à la crise des écomusées et musées de société et à la situation financière tendue au sein de la FEMS, ses administrateurs s'engagent à redéfinir le projet associatif de la Fédération en vue de proposer au ministère de la Culture une convention triennale d'objectifs et de moyens, qui s'appuie sur la circulaire du 1<sup>er</sup> décembre 2000. Toutefois la DMF, pivot de cette convention triennale, refuse d'y apporter son soutien. Pourquoi ? Des moyens pérennes octroyés à la FEMS seraient-ils de nature à faire de l'ombre aux compétences régaliennes de la DMF ?

Promulguée le 4 janvier 2002, la nouvelle loi sur les musées, qui remplace la vieille ordonnance de 1945, impose des contraintes aux musées pour obtenir l'appellation « Musée de France » : présence de service d'accueil des publics, diffusion de l'information, médiation culturelle, inscription des collections à l'inventaire national avec nécessité de récolement décennal. Mais cette appellation permet aux écomusées et musées de société d'avoir une visibilité scientifique ainsi que des échanges avec d'autres réseaux culturels.

#### *S'ouvrir au choc du tourisme*

Avec quatre millions de visiteurs par an en 1999, la Fédération ne peut faire l'impasse sur une réflexion à ce propos. La FEMS siège alors au Conseil national du Tourisme et à la Conférence permanente du Tourisme rural. Elle passe également une convention de financement avec le ministère du Tourisme, qui contribue à lui donner un nouveau souffle et lui permettra ultérieurement de s'engager dans la démarche Qualité Tourisme<sup>TM</sup>. En

parallèle, la Fédération s'attelle à renforcer l'attractivité des boutiques des écomusées et musées de société par un travail de conseil et de formation.

Qu'on le veuille ou non, les écomusées et musées de société sont un maillon de la chaîne touristique et sont sans doute en capacité de peser sur les décisions et les choix de développement touristique des territoires. Nos établissements doivent démontrer leurs capacités relatives à l'autonomie économique. Ce sujet est important, parce que notre part de liberté, c'est notre autofinancement.

▪ **2003 – 2012 : mandat de Julie Corteville**

***Quelle stratégie pour l'avenir du réseau ? Innover pour mieux rebondir.***

Julie Corteville, vice-présidente durant mon mandat, me succède en 2003. Elle connaît parfaitement les difficultés et contradictions de notre réseau fédératif, la chute vertigineuse des financements publics, la nécessité de redonner du sens aux partenariats avec la Fondation du Crédit coopératif et la région Franche-Comté, et par conséquent la nécessaire évolution du projet fédératif. Julie Corteville nous disait : « Finalement, quand on a l'impression d'avoir exploré toutes les voies sans solution pérenne et que le questionnement est plus fort que les réponses obtenues, il faut considérer que c'est une forme de liberté et en profiter pour malmener les états de fait et franchir des portes considérées jusque-là comme taboues. » C'est dans ce cadre que la FEMS coproduit une exposition itinérante sur le développement durable avec Saint-Quentin-en-Yvelines ou une publication sur l'intégration du contemporain dans les musées de société avec le musée de Bayonne.

Par ailleurs, la nouvelle présidente donne la parole à de jeunes professionnels et facilite leur accession à la gouvernance de la FEMS. Sous sa mandature sont aussi mises en place, chaque année, des Rencontres professionnelles qui permettent aux acteurs de nos établissements, mais aussi aux chercheurs et aux étudiants, d'approfondir leurs approches sur les thématiques d'actualité des musées.

***Organiser régionalement la France***

La Fédération opère une réorganisation territoriale correspondant à la décentralisation culturelle de fait de notre pays. Une orientation majeure coordonnée par notre amie Florence Raguènes, de l'Écomusée de Marquèze, mais dont la mise en place se heurte encore à beaucoup d'obstacles.

***Une renaissance institutionnelle et une capacité d'expertise win-win***

La dynamique de la FEMS, construite à l'origine sur la contestation du modèle muséal dominant et le besoin de reconnaissance de notre spécificité issue des valeurs sociales et humanistes, s'est quelque peu essoufflée au fil du temps. La Fédération est pleinement reconnue comme l'un des référents politiques des musées. Sa solidité institutionnelle en fait aussi un pôle d'expertise et de référence. Julie Corteville se plaisait à dire : « Les manants sont entrés dans le château, mais ils ne doivent pas en rester prisonniers. »

***Développer de nouveaux partenariats***

La légitimité institutionnelle de la FEMS – nous avons réalisé un nombre considérable de missions à l'international – l'a amenée à s'engager dans le programme de coopération européen EQUAL. Notre partenariat avec la Fédération des parcs naturels régionaux sur la problématique du développement et de l'emploi dans le patrimoine rural s'est cependant avéré coûteux en temps, en moyens financiers et en énergie comparé aux bénéfices récoltés.

Cette expérience montre que l'ouverture à d'autres partenariats n'est raisonnable que si la FEMS est en mesure de porter la réflexion sur ce qu'est la nouvelle muséologie, c'est-à-dire des valeurs que partage le réseau dans sa grande diversité. « Les écomusées et musées de

société peuvent donner l'impression, nous dit Julie Corteville, d'être en permanence en crise d'adolescence. » En réalité, ils ont apporté beaucoup de grain à moudre dans la définition du musée.

▪ **2012 – 2013 : mandat de Marc Casteignau**

Atteint de graves problèmes de santé, le nouveau président Marc Casteignau, directeur de l'Écomusée de Marquèze, a souhaité passer la main rapidement.

▪ **2013 – 2017 : mandat d'Alexandre Delarge**

Sous la présidence d'Alexandre Delarge, le ministère de la Culture conduit une réflexion sur le musée du XX<sup>e</sup> siècle. Les propositions de la FEMS concernant le musée type des citoyens, le musée protéiforme, le musée inclusif et collaboratif et le musée comme écosystème professionnel ont été largement prises en compte, mais n'ont pas encore été traduites en actes.

***Convention partenariale avec le Mucem***

Après une très longue période – près de 20 ans – d'échanges et de concertation, la FEMS a finalisé une convention de partenariat avec le Mucem, qui se traduit par : la mise à disposition de locaux du Mucem pour le siège de la Fédération ; la coproduction d'événements et de productions culturelles ; la valorisation des collections du Mucem et des musées de la FEMS dans des expositions fixes ou itinérantes. Je rajouterai qu'il serait intéressant d'ouvrir le chantier des réserves de la Belle de Mai pour les réaffecter à leurs territoires d'origine.

***Citoyenneté et démarche participative***

Le mandat d'Alexandre Delarge a aussi illustré son attachement particulier à des spécificités de l'écomuséologie, avec un colloque sur la participation à Marseille et des Rencontres professionnelles aux thématiques centrées sur les enjeux de société d'aujourd'hui en lien avec le patrimoine : démocratie directe, fondement essentiel de l'écomuséologie.

Céline CHANAS

*Présidente de la FEMS*

Je suis entrée au conseil d'administration lors des Rencontres professionnelles de Bayonne, en 2013. Je fais partie de cette nouvelle génération accompagnée vers la gouvernance de la FEMS sous la présidence de Julie Corteville. Ce renouvellement s'est poursuivi, porté par un contexte extérieur de renouvellement générationnel : de nombreux chefs d'établissements sont partis depuis une dizaine d'années.

La question de la transmission est par conséquent l'un des premiers enjeux auxquels j'ai été confrontée à mon arrivée à la présidence. Nous nous sommes donc attelés au rassemblement des archives de la Fédération, dispersées dans les territoires. Nous avons également contacté les Archives nationales et le Comité d'histoire du ministère de la Culture pour entamer un travail de recherche scientifique sur l'histoire de notre institution. En effet, si l'on ne transmet pas et si l'on ne documente pas les nombreuses actions de la FEMS, celles-ci risquent de tomber dans l'oubli.

La Fédération s'est développée : de 28 adhérents au moment de sa création, nous sommes à présent 130. Pourtant, malgré l'importance du chemin parcouru, le travail mené depuis deux ans s'inscrit toujours dans l'affirmation de nos valeurs et de notre raison d'être, comme le montre la trilogie « Homme – Territoire – Patrimoine » affichée sous notre logo.

Il me semble également important de réaffirmer l'enjeu de solidarité qui constitue la force du réseau. Réaffirmer aussi que la diversité de nos membres et leur complémentarité représentent une richesse à cultiver. La Fédération s'est caractérisée par la continuité de ses politiques et un renouvellement de ses actions. Pour moi, sa fidélité à ses valeurs, à ses idées, à ses engagements constitue le ciment de sa démarche. La Fédération est à présent devenue un maillon incontournable dans l'approche culturelle des territoires.

Par ailleurs, l'essor et le développement de la FEMS se sont nourris d'une culture d'opposition et d'un militantisme fort, dans un contexte de déni, sinon de mépris envers les écomusées et musées de société, mais je pense qu'aujourd'hui, ils n'ont plus à prouver en quoi ils sont nécessaires. Alors quels sont les enjeux aujourd'hui ?

### ***La question du passage à l'acte et du pouvoir d'agir***

La Fédération a beaucoup théorisé, mais nous n'avons pas toujours réussi à dépasser la théorie. Aujourd'hui, de nombreuses autres institutions culturelles expérimentent, inventent de nouvelles formes d'agir. La FEMS doit selon moi s'ouvrir dans cette direction.

### ***L'actualisation de nos valeurs et de notre raison d'être***

Il me semble également important d'affirmer le soin que nous devons apporter à la société et à la démocratie, nos missions d'éducation et notre dimension de service public et culturel de proximité, prioritaire à mes yeux.

### ***L'intégration d'autres réseaux de musées***

Cette ouverture a eu lieu à plusieurs reprises, vers les centres d'interprétation, les lieux de mémoire, de patrimoine industriel et technique... Dans notre travail d'élargissement et d'animation des réseaux, nous aurions sans doute intérêt à questionner l'ouverture vers certains musées d'art et d'histoire qui sont, malgré leur nom, résolument tournés vers une approche de type musées de société.

### ***Les enjeux scientifiques***

Julie Corteville avait beaucoup insisté sur ces enjeux durant sa présidence. Nous avons un collège de membres associés au sein de la FEMS – chercheurs et partenaires institutionnels comme l'OCIM. Nous devons cultiver notre ouverture vers le monde de la recherche, de la muséologique. La Fédération et surtout nos musées peuvent être des lieux d'application de nombreuses études et recherches et nous permettre ainsi de renouer avec l'ouverture à l'international et l'enrichissement du réseau qui en découle.

### **Marc GOUJARD**

Ma conclusion sera celle d'un vieux sage pas très sage, et sans doute le dernier à avoir travaillé avec Georges-Henri Rivière à la création d'un écomusée. Voici ce qui me semble essentiel pour l'avenir de notre organisme fédératif, non pas pour le faire vivre à tout prix, mais pour sa capacité à jouer un rôle majeur dans l'avenir de notre société :

La gouvernance de nos instances fédératives doit permettre une représentation équilibrée des différentes familles de musées de notre réseau. Elle doit aussi permettre l'expression de plus de solidarité, dans chaque région, entre ceux qui disposent de moyens et ceux dont la dynamique locale repose principalement sur le bénévolat.

Face à la montée inexorable des nationalismes, face à la montée des mécontentements populaires, notre mouvement fédératif et ses adhérents, par nos pratiques, notre éthique et notre démarche participative et inclusive, doivent contribuer à dessiner un autre modèle sociétal. Nos adhérents de statut public ont en particulier une énorme responsabilité. Il faut changer nos modes de gouvernance pyramidaux. Il faut associer les citoyens. Il faut totalement remettre en cause notre manière de penser et d'être. Il faut s'inquiéter de l'avenir

de notre planète. Il faut remettre l'homme et le citoyen au cœur de nos projets culturels, qu'ils soient fédératifs ou dans nos territoires. Pour y parvenir, le *Guide des bonnes pratiques de l'économie sociale et solidaire* et la *Charte de la culture*, signée avec le ministère de la Culture et la COFAC, peuvent nous inspirer.

Pour établir cette histoire succincte de la Fédération, je me suis appuyé sur mes souvenirs, mes nombreuses archives personnelles, les écrits de Julie Corteville dans la revue *Musées et collections* de l'AGCCPF, « Carte blanche à la Fédération », les travaux de recherche de Richard Dupuis sur les réseaux de musées en France<sup>1</sup>, les témoignages d'Alexandre Delarge et de Benoît Poitevin et l'assistance de Marjolaine Basmadjian. Merci pour votre écoute.

## Échanges avec la salle

---

### **Xavier DE LA SELLE, directeur des musées Gadagne à Lyon**

Un constat me frappe à l'écoute de ce déroulé historique : la dimension de partage d'expériences professionnelles, d'entraide et d'échanges de savoirs est un moyen, un outil. Ce qui fonde réellement la FEMS, ce sont ses valeurs et sa militance. C'est une richesse, bien sûr, mais aussi une difficulté : il est en effet difficile de faire vivre un réseau sur quelque chose d'aussi immatériel que des valeurs et du combat, parce que cela introduit le débat au cœur même de la Fédération. Mais alors, comment cimenter un réseau sur des valeurs qui sont par définition remises en question ?

### **Marc GOUJARD**

Je suis d'accord, mais l'un des problèmes majeurs de notre société aujourd'hui, en dehors même du champ écomuséal, est le fait justement que les citoyens ne débattent plus ; ils sont en grande majorité consuméristes. Il est essentiel de proposer un autre modèle face à la montée des extrémismes et au délitement de la société. À notre niveau, nous avons à apporter notre petite pierre en faisant se parler les gens autour du patrimoine, notre cœur de métier.

### **Céline CHANAS**

Le combat idéologique des musées de société a été gagné, dans le sens où l'ensemble des enjeux affirmés par la Fédération est inscrit dans le rapport de la mission « Musées du XX<sup>e</sup> siècle », qui concerne l'ensemble des musées du territoire. En revanche, c'est à nous et non au ministère de les traduire en actions, dans des projets en lien avec les besoins du territoire.

D'autre part, pour qui le fait-on ? Je suis aujourd'hui convaincue de l'enjeu de notre mission envers la jeunesse. Il faut proposer des actions pour lesquelles ils ont envie de s'impliquer. En ce sens, la démarche de musée collaboratif me semble être essentielle : plus que faire participer, il faut coconstruire ensemble. Un vrai défi, parce qu'elle change complètement notre posture de professionnels, basée sur la transmission des savoirs. Cela suppose aussi d'outiller nos équipes pour trouver des moyens de faire.

### **Alexandre DELARGE, ancien président de la FEMS**

J'aimerais rattacher la défense de nos valeurs à la notion récurrente de « crise de nos musées ». Ces crises n'en sont pas selon moi, nous nous adaptons simplement au monde. Et

---

<sup>1</sup> Richard Dupuis - *Quel rôle pour les fédérations d'acteurs, face aux mutations du paysage culturel ? L'exemple de la Fédération des écomusées et musées de société de 1988 à 2010 : groupe de pression ou réseau d'échanges ?* étude en annexe

c'est justement grâce au maintien de nos valeurs que nous avons réussi à nous y adapter et que nous sommes encore reconnus.

La Fédération se distingue en particulier par la façon dont se tissent les liens, marquée par l'absence de langue de bois et le peu de rapports de domination. Une valeur fondamentale que nous défendons et qui explique entre autres, la pérennité de la Fédération.

### Olivier COGNE

Nous allons enchaîner sur l'intervention de Jean-Pierre Saez. Marie Deniau, qui devait nous présenter son rapport *Nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel* rendu au ministère de la Culture en 2014, ne pourra être avec nous aujourd'hui – elle s'en excuse vivement –, mais vous pourrez consulter son rapport en ligne.

Je remercie Jean-Pierre Saez à la fois pour sa participation active à l'organisation de ces Rencontres professionnelles et pour son intervention. Il est d'une part directeur de l'Observatoire des politiques culturelles à Grenoble et d'autre part directeur de la revue semestrielle *L'Observatoire*, dans laquelle nous puisons beaucoup de nos réflexions. Je vous renvoie d'ailleurs au n° 18 de l'année 1999 qui déjà était consacré aux réseaux culturels en Europe. Cette réflexion n'a rien perdu de son actualité.

## Comment serait le paysage culturel sans les réseaux ?

---

Jean-Pierre SAEZ

Président de l'Observatoire des politiques culturelles à Grenoble

Lorsque je suis confronté à un concept difficilement saisissable, j'ai l'habitude de le contextualiser. Selon le dictionnaire des synonymes, un réseau peut s'apparenter à un entrelacement, un tissu, une résille, une toile d'araignée, un dédale, mais aussi à une complication, une confusion. Cette confusion qui règne autour de la notion de réseau m'amène à un aphorisme : « un réseau, c'est un outil organisationnel qui répond à la question suivante : pourquoi faire simple quand on peut faire complexe ? »

Les réseaux culturels français ou européens sont loin de constituer un phénomène exclusivement contemporain. Dès le Moyen Âge, les confréries et corporations constituent des systèmes de relations intellectuelles, spirituelles, artistiques, culturelles, relativement informels et hors des cadres conventionnels. Quels ont été le rôle et l'influence de ces réseaux sur notre culture ? Ils ont fait l'Europe, lui ont donné un style et un esprit. Ainsi, d'un premier coup d'œil, on peut deviner qu'une ville est européenne. Ces phénomènes d'échanges et de coopération ont bien sûr connu diverses formes au cours de l'histoire, mais on entrevoit des filiations implicites entre réseaux d'hier et d'aujourd'hui.

De nos jours, qu'en est-il de la dynamique des réseaux en France ? Selon une enquête réalisée par *Le Mouvement associatif*, une association sur deux est affiliée à un réseau associatif organisé en tête de réseau. Les appellations sont diverses : fédérations, coordinations, unions, comités, réseaux, associations. Ces réseaux peuvent se déployer à différentes échelles. Certains réseaux œuvrent à partir d'une filière de métier, d'une discipline, d'un secteur, d'autres sont plus ou moins transverses.

Ces premiers éléments soulignent la plasticité de cette notion. Nous pouvons nous mettre d'accord sur quelques principes pour caractériser les réseaux contemporains : il s'agit de regroupements informels, hors des organisations traditionnelles ; sans hiérarchie entre les

membres ; aptes à gérer des coopérations souples et à géométrie variable. Au fond, un réseau est une fabrication d'intelligence collective. Alexandra Gusack définit le réseau comme « un système d'affiliation dans lequel les participants collaborent dans divers types de groupes ». La fonction première d'un réseau est donc d'établir des liens entre pairs. Marianne de Vigue, qui a dirigé pendant longtemps Informal European theatre Meeting (IETM), un important réseau de théâtre, voit dans le travail de réseau un « art de la collaboration ». Cette jolie formule sous-entend le réseau comme une plateforme destinée à favoriser l'innovation, en prenant appui sur la coopération entre ses membres et en stimulant cette coopération. Marianne de Vigue voyait aussi dans l'association en réseau « une manière de s'organiser plus qu'une organisation pour soi », ce qui souligne la dimension informelle du réseau. Je ne suis pas sûr que tous les réseaux répondent à ces exigences, car certains finissent par se réorganiser de manière hiérarchique, selon des modèles plus traditionnels.

En écoutant les interventions introductives, je m'interrogeais sur le mouvement des Gilets jaunes : il s'agit d'un réseau informel, sans hiérarchie, sans leader. Alors en quoi diffère-t-il des réseaux dont nous débattons aujourd'hui ? La différence tient à son absence de boussole politique et à sa difficulté à se donner un sens commun.

Voici une liste non exhaustive des fonctions et finalités des réseaux, notamment à caractère culturel. Elle correspond à un idéal type parmi d'autres idéaux types dont on pourrait dresser le portrait :

- le plaidoyer ;
- la représentation et l'affirmation d'une identité collective ;
- la mise en réseau et l'animation des membres ;
- le lobbying ;
- l'ingénierie de soutien à des projets partenariaux complexes ;
- le partage d'expérience, l'information ;
- la formation parfois ;
- le pilotage de projets auquel j'ajouterais l'acculturation à des problématiques d'innovation ;
- la légitimation d'un champ d'action, d'un secteur, d'un milieu professionnel ;
- le décroisement, d'un champ d'action par exemple.

On pourrait penser que l'usage intensif de la notion de réseau va de pair avec l'expansion d'internet. En réalité, son essor commence beaucoup plus tôt et connaît une vive progression dans les années 80. Emmanuel Grié fait remarquer que son développement coïncide avec celui de la notion de complexité, popularisée dans le premier volume de *La Méthode* d'Edgar Morin, paru en 1978.

Dans le champ culturel, les réseaux se sont développés sous l'influence d'un milieu d'experts, militants culturels, qui se sont appuyés sur l'UNESCO et le Conseil de l'Europe. En amont de ce mouvement, Augustin Girard, fondateur du Service des études et de la recherche (SER) du ministère de la Culture a impulsé un réseau informel d'experts européens, qui produiront les premiers travaux comparatifs sur les politiques culturelles en Europe.

Qu'ont apporté les réseaux aux politiques culturelles ? Ils y ont introduit des ingrédients de transversalité, de décroisement et de désenclavement des acteurs. Un certain nombre d'entre eux ont aussi bousculé la gouvernance très disciplinaire des politiques culturelles en inoculant un peu plus d'horizontalité.

Il me semble que ces réseaux se sont développés à peu près en même temps en France et en Europe, ce qui s'explique par la professionnalisation des agents du champ artistique et culturel. L'essor du développement culturel à l'échelle territoriale y a aussi contribué en

parallèle. Enfin, l'ouverture de l'Europe déclenchée par la chute du mur de Berlin se traduit par une soif d'échanges des acteurs culturels de tous horizons et l'espérance de construire la nouvelle Europe en prenant appui sur la culture.

En France, les réseaux sont devenus des pièces maîtresses de toute concertation sur la culture et les politiques culturelles. Face à la complexification de ces politiques, ils augmentent l'intelligence collective en apportant des solutions pertinentes et des regards croisés. Par ailleurs, en portant la voix d'acteurs multiples, ils contrebalancent l'influence des grands réseaux institutionnels historiques.

En 2014, le réseau Absentéisme avançait que les réseaux semblaient avoir perdu de leur pertinence aux yeux des pouvoirs publics. Cette remarque, vérifiée ou non, met l'accent sur la fragilité bien réelle des réseaux, dont beaucoup dépendent du soutien de leurs membres et du ministère de la Culture. Le Fonds régional d'art contemporain (FRAC) est ainsi financé à 75 % par le ministère. En conséquence, un certain nombre de réseaux signifiants ont disparu, presque sans bruit (Banlieues d'Europe, par exemple).

Les réseaux ont des modes de fonctionnement différents, selon l'existence ou non d'une structure permanente, selon l'aptitude des membres à pouvoir soutenir le réseau et selon les capacités de bénévolat des adhérents. À l'échelle locale, on observe des dynamiques de réseaux très variées. Certains sont structurés autour de champs spécifiques – comme la lecture publique à Grenoble –, d'autres autour de musées départementaux. D'autres encore ne sont même pas identifiés comme tels car ils pratiquent une coopération informelle.

Partout l'on ressent la nécessité d'augmenter la coopération entre les acteurs d'un territoire, mais l'on observe aussi des difficultés à travailler ensemble. La faiblesse d'une culture de coopération dans le champ culturel, la concurrence entre les acteurs ou l'absence d'élan donné aux politiques culturelles peuvent parfois réfréner le travail en réseau. Si cette préoccupation territoriale est plus ou moins prise en compte selon les réseaux, en tous les cas, il est certain que les réseaux culturels ont joué un rôle substantiel dans l'aménagement culturel du territoire. L'expérience de la FEMS peut en témoigner.

J'ai peu évoqué la problématique numérique. Le développement d'internet a bien sûr soutenu et accompagné le développement des réseaux à toutes les échelles. Je dirais qu'un réseau d'actions culturelles ne prend tout son sens que parce qu'il démultiplie les possibilités relationnelles, et donc parce qu'il permet des relations directes entre ses membres. Pourtant, il me semble que l'influence des réseaux culturels européens décroît, une hypothèse qui mériterait d'être étudiée, car elle exprimerait quelque chose de la difficile prise en compte des enjeux culturels dans la construction de l'Europe, qui explique peut-être pourquoi nous en sommes là de la construction européenne.

Quatre points pour conclure. Premier point : tout bon professionnel de la culture est une tête de réseau. Deuxième point : tout bon professionnel s'investit dans plusieurs réseaux. Troisième point : le rôle d'un réseau est de renforcer ses membres, même si cet adage pas toujours vérifié. Quatrième point : nous n'avons pas d'autre choix que de penser complexe, et les réseaux ont vocation à nous faciliter la tâche à cet égard, quand ils assurent pleinement la fonction de plateforme d'échange d'expériences et surtout d'innovation.

## Échanges avec la salle

---

**Marc GOUJARD**

Selon moi, la diminution du rôle des réseaux dans la construction culturelle de l'Europe est liée à des contraintes bureaucratiques, institutionnelles et financières lourdes. L'Europe ne peut donc se faire que si nos élus européens changent les modes de fonctionnement.

**Jean-Pierre SAEZ**

Je sais aussi qu'un certain nombre de réseaux européens ont disparu pour des raisons économiques. La cotisation des membres n'est pas toujours suffisante lorsque l'aide européenne manque. À ce propos, la France n'a peut-être pas su développer une stratégie nationale en direction de l'Europe.

L'Europe doit replacer la question culturelle au centre de ses préoccupations. Car l'art et la culture constituent d'excellents médias pour développer des programmes à l'altérité, à la citoyenneté et à l'interculturalité et amener les jeunes à se penser comme des citoyens européens. Des expériences concrètes prouvent le bien-fondé de cette démarche. Des moyens sont nécessaires pour la généraliser, mais n'est-ce pas à la portée d'un continent de 500 millions d'habitants ?

**Zeev GOURARIER, directeur scientifique et des collections du Mucem**

Je regrette que vous ne soyez pas allé au bout de votre réflexion sur la définition des réseaux. Cette notion contient aussi l'idée de piège, et l'on peut donc se demander s'il n'existe pas deux types de réseaux : des réseaux qui veulent affirmer le pouvoir d'une entité, par opposition à des réseaux de résistance, des contre-réseaux.

Deuxième observation : nous n'avons pas du tout inscrit l'Europe dans des événements collectifs populaires communs. L'invention de l'euro n'a donné lieu à aucune fête par exemple. Les musées de société n'auraient-ils pas à inventer quelque chose pour rendre sensible cette Europe au moment où elle est menacée d'explosion ?

**Jean-Pierre SAEZ**

Je trouve excellente votre idée d'inscrire l'Europe dans un événement collectif commun. L'euro comporte effectivement une dimension culturelle. Beaucoup de jeunes aujourd'hui ignorent les contraintes liées au changement de monnaie ou au passage de frontières. Cette facilité est cependant fragile.

Existe-t-il deux types de réseaux ? J'ai l'impression que les réseaux sont si complexes qu'ils peuvent entremêler la fonction de posséder, d'affirmer une place, un pouvoir d'influence, avec une posture alternative à des modèles dominants ou traditionnels.

**Benoît POITEVIN, directeur de l'Écomusée du marais salant de Loix**

À propos du concept de tiers lieux, je conseille vivement la lecture du n° 52 de *L'Observatoire*. Plusieurs réseaux informels portant les noms de collectifs, réunions, etc. s'entrecroisent dans les tiers lieux. On peut donc se demander si des réseaux informels n'existaient pas il y a trente ans dans les écomusées naissants, que nous avons ensuite structurés en réseaux formels.

D'autre part, les réseaux auraient plus intérêt à converger qu'à grossir démesurément. Il nous manque pour cela des outils structurants dans le champ du patrimoine. Avec la COFAC et le secrétariat de Gabriel Attal en charge de la vie associative, nous travaillons à la création d'un groupement d'intérêt associatif, structure légère et informelle où chacun garderait son identité et son autonomie tout en permettant la mutualisation des moyens humains et matériels. Les réseaux disparaissent en effet souvent par manque de moyens, en particulier humains.

**Jean-Pierre SAEZ**

Les fonctions des lieux culturels doivent en effet être diversifiées pour en faire de véritables lieux de vie, de rencontre, de sociabilité. Mais attention à ne pas les réduire à une

fonction de consommation de la culture ! À l'exemple des bibliothèques, je pense qu'il faut penser tous les lieux culturels sous cet angle-là. Même un opéra peut devenir un lieu de vie. La question va bien au-delà de la démocratisation de la culture : il s'agit d'associer les habitants aux lieux de culture.

Votre remarque sur la convergence des réseaux m'a aussi beaucoup plu. À cause du jeu des concurrences symboliques, même des réseaux œuvrant dans des champs presque similaires n'arrivent parfois pas à construire un projet commun. Ce qui entraîne leur affaiblissement.

### **Céline CHANAS**

Selon vous, ce qui caractérise un réseau, c'est la structure. Alors quel regard portez-vous sur l'organisation Museomix ?

### **Jean-Pierre SAEZ**

Tout d'abord, une structuration peut être plus ou moins formelle. Mais je n'ai pas identifié Museomix comme un réseau en tant que tel. C'est un opérateur capable de stimuler l'échange, la coopération, la mise en réseau d'une multiplicité d'acteurs, et en cela leur savoir-faire est extrêmement intéressant.

### **Margot FRÉNÉA, animatrice du réseau des musées de Normandie**

J'appartiens à Museomix Normandie et j'ai participé ces dernières années aux échanges internationaux sur la structuration de Museomix. Ses communautés utilisent le terme de « Museomix intercommunautés ». Il s'agit donc plus d'une communauté mondiale constituée de groupes locaux que d'un réseau regroupant des entités distinctes. Ce modèle, où l'idée de réseau n'est même plus énoncée, car presque intrinsèque, constitue peut-être l'étape ultérieure de ce que permet le numérique. Nous parlons de formats communs, d'*open culture*, etc.

Une remarque concernant la concurrence des réseaux entre eux : à l'intérieur même d'un réseau, nous essayons de faire en sorte que les gens coopèrent et qu'il n'y ait pas de concurrence. D'où la démarche suivante : depuis 2017, un certain nombre de réseaux de musées en France – dont la FEMS – se rencontrent une fois par an pour échanger sur leurs problématiques d'animation de réseau. J'invite tous les réseaux de musées à rejoindre cette initiative.

## I) TABLE RONDE : Auvergne-Rhône-Alpes, un territoire « modèle » de coopération culturelle ?

*Participaient à la table ronde :*

- *Marina CHAULLAC, conseillère à l'ethnologie de la DRAC Auvergne-Rhône-Alpes ;*
- *Abdellatif CHAOUITE, rédacteur en chef de la revue Écartés d'identité ;*
- *Aymeric PERROY, directeur de la culture et du patrimoine du Département de l'Isère.*

*La table ronde était animée par Xavier DE LA SELLE, directeur des musées Gadagne.*

### **Xavier DE LA SELLE**

Nous aborderons cet après-midi des exemples concrets de mises en réseau et de coopérations entre acteurs culturels, au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, en nous

interrogeant sur les problématiques rencontrées, mais aussi sur les atouts de ces fonctionnements.

### 1) *Les réseaux culturels en Auvergne-Rhône-Alpes*

#### **Marina CHAULIAC**

Au nom de la DRAC, j'accompagne trois réseaux sur le plan financier et scientifique, à savoir le réseau Mémorha, consacré aux mémoires de la Seconde Guerre mondiale, le réseau Traces et enfin, le réseau Textile qui est encore informel.

Ces trois réseaux réunissent à la fois des représentants d'institutions patrimoniales et des chercheurs. Ils proposent des temps de rencontre et d'échange, ainsi que des formations, et reposent essentiellement sur l'investissement de bénévoles. Tous sont nés à la fin des années 1990, voire au début des années 2000, à une période où l'intérêt pour la mémoire était soutenu par les institutions publiques de l'Etat et de la Région, sachant toutefois que la Région n'intervient pas financièrement en soutien du réseau Textile.

Le réseau Mémorha s'est donné pour enjeu de transmettre l'histoire et la mémoire de la Seconde Guerre mondiale, en s'appuyant sur les nombreux lieux mémoriels présents dans la région. Il se penche par exemple sur la question de la résistance armée et sur la représentation de la Seconde Guerre mondiale dans l'art. Parce qu'il se composait, au départ, de professionnels, ce réseau se tenait à l'écart de toute instrumentalisation politique de la thématique. Au bout de dix ans, il s'est structuré en association et dispose désormais d'un coordinateur à temps partiel, voire d'un chargé de mission ponctuellement : cette évolution pose d'ailleurs la question du bénévolat, dès lors qu'un réseau se développe. En effet, avec le temps, il est apparu que le réseau Mémorha pouvait donner plus de visibilité à ses membres en s'ouvrant vers le grand public, d'où la création d'un portail et d'un blog. Il a désormais pour vocation d'amener les lieux mémoriaux et musées à s'ouvrir sur de nouveaux aspects et à travailler avec d'autres chercheurs, au-delà des historiens. A terme, il souhaite également construire des parcours mémoriels, avec les offices de tourisme de la région.

Le réseau Traces présente quant à lui une tout autre configuration : il repose sur des valeurs idéologiques partagées et a pour volonté de les diffuser dans l'espace public, avec l'idée qu'en portant un regard différent sur les migrations, il est possible d'agir sur les représentations et donc, sur les rapports sociaux. Ce réseau s'est structuré en association en 2015 et dispose lui aussi d'un coordinateur à temps partiel. Il s'est construit autour de l'organisation de Biennales sur les migrations, qui donnent lieu à la tenue d'une centaine d'événements, dans toute la région. Comme le réseau Mémorha, le réseau Traces s'est retrouvé confronté à la problématique du bénévolat, mais aussi à celle de la gestion du collectif : comment éviter toute appropriation par un unique membre ? Comment gérer le collectif ? Or il n'existe pas de réponse définitive à ces questions : chaque réseau bricole à sa manière, afin de permettre à ses membres de se rencontrer suffisamment souvent et de prendre des décisions réellement collectives.

Enfin, le réseau Textile porte sur le patrimoine textile et la mode en Auvergne-Rhône-Alpes, et rassemble essentiellement des musées et lieux de production patrimoniaux. A la différence des deux précédents, ce réseau a été initié par la DRAC, ce qui me pose un vrai problème. En effet, je ne conçois pas les réseaux ainsi, mais plutôt comme des espaces portés par leurs membres. En outre, en l'absence de permanents ou de coordinateur, ce réseau demeure fragile, c'est pourquoi nous sommes à la recherche de nouvelles modalités de portage.

## 2) *Le réseau Traces : histoire, mémoire et actualité du fait migratoire*

### **Abdellatif CHAOUITE**

Le réseau Traces est né d'un forum organisé dans la région, dans les années 1990, en présence d'acteurs des migrations tels que des chercheurs, des acteurs culturels, des acteurs militants ou encore des acteurs associatifs (ARALIS, Le Grain) qui à l'époque, travaillaient sur le vieillissement de la population immigrée, sur la transmission intergénérationnelle ou encore sur un projet de musée du voyage. Tous ces acteurs étaient préoccupés par l'inscription, dans l'espace public, de la reconnaissance des apports migratoires. Afin de donner de l'ampleur à leurs travaux, ils ont décidé de construire un réseau régional, en lien avec le Musée dauphinois qui depuis des années, proposait des expositions sur la diversité des peuplements du Dauphiné. Le réseau Traces est alors devenu l'un des premiers réseaux régionaux d'histoire et de mémoire de l'immigration. Il appartient en outre à un interréseau qui réunit une dizaine de réseaux relatifs à cette thématique et a également participé à la préfiguration de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration, désormais devenue le Musée national de l'histoire de l'immigration.

Au-delà des initiatives informelles d'acteurs engagés, dès lors qu'un réseau se formalise, un risque apparaît. Ainsi, la première Biennale du réseau Traces, organisée en 2000, se résumait à trois actions initiées par ARALIS, les autres acteurs n'étant cités qu'en tant que partenaires. En revanche, dès la Biennale de 2008, une soixantaine d'acteurs présentaient leurs actions dans le catalogue de communication et à l'occasion de la Biennale de 2018, 120 actions ont été exposées sur l'ensemble de la région. Le réseau s'est donc développé progressivement, mais a également connu plusieurs crises.

Parce qu'elle disposait d'importants moyens, l'association ARALIS avait les épaules solides et de ce fait, l'image du réseau Traces avait fini par se fondre dans la sienne. En effet, l'équilibre s'avère toujours très délicat à trouver entre une institutionnalisation complète et l'ouverture qui doit caractériser un réseau. En réalité, le réseau Traces a expérimenté plusieurs formules de gouvernance, et tout d'abord un portage par ARALIS. Puis, lorsqu'ARALIS a fait montre d'un certain essoufflement, le réseau a été relancé sur la base d'un portage tournant entre les différents acteurs : chacun d'eux portait une Biennale à tour de rôle. Ce mode de gouvernance s'est toutefois lui aussi rapidement épuisé, compte tenu de l'investissement en temps à consentir. Au final, nous avons opté pour une autonomisation complète de Traces, sous la forme d'une association loi 1901.

Bref, si avec le temps, un réseau ne sait pas se renouveler, se repenser, il risque l'épuisement.

## 3) *Pour un nouveau réseau des musées de l'Isère*

### **Aymeric PERROY**

Les réseaux revêtent une réelle importance pour les collectivités territoriales que sont les départements, au sens où ils relaient une forme de dynamisme. C'est pourquoi, afin que la dimension départementale prime sur la dimension nationale, nous devons toujours veiller à ce que les chefs de service puissent participer à des réseaux et faire valoir des cas concrets.

Je suis pour ma part un directeur de la culture plutôt heureux, puisqu'avec l'appui des réseaux, le département de l'Isère a, dans le cadre de son mandat actuel, fait le choix d'accroître ses investissements sur des secteurs plutôt difficiles à « vendre » aux élus, à savoir les archives départementales et les réserves mutualisées. Ces deux projets totaliseront un investissement de 50 millions d'euros. En outre, j'ai pris la succession de directeurs qui

durant des décennies ont tissé, avec les différents acteurs culturels, un réseau fondé avant tout sur la confiance qui rassemble notamment les 70 musées de l'Isère. Or il me semble très important de continuer à organiser des rencontres régulières avec eux, afin de trouver les moyens, dans un contexte de diminution de l'argent public, d'agir via des mutualisations notamment.

De plus, le réseau des musées départementaux, qui compte quant à lui dix, et bientôt onze musées, constitue une vraie chance pour notre territoire. Nos musées sont reconnus pour leur qualité et c'est donc avec grand plaisir que nous les renforcerons notamment par le biais de projets transversaux, comme le projet Japon qui continue d'être un vrai succès. De même, dans le cadre de notre politique culturelle en matière de lecture publique, nous avons largement favorisé les réseaux en étant tête de réseau, ce qui nous a permis d'irriguer les différents territoires et de faciliter les prêts d'ouvrages. Enfin, notre schéma départemental de l'enseignement artistique nous permet de lancer des appels à projets, afin que des projets soient initiés, en réseau, entre les différentes écoles de musique et conservatoires.

Le projet Paysage > Paysages s'avère quant à lui particulièrement intéressant. Il nous prend beaucoup de temps, dans la mesure où il a été mené à effectif constant ou presque, mais nous permet de positionner le département en tant que facilitateur et coordinateur. A l'origine, ce projet a été élaboré par le collectif Laboratoire de Grenoble, suite à plusieurs études financées par le département et la métropole. Or finalement la région et la métropole n'ont pas suivi, contrairement au département. Or le département de l'Isère compte des paysages extrêmement riches, puisqu'il s'étend des montagnes de l'Oisans jusqu'aux plaines qui mènent aux portes de Lyon, en passant par la vallée du Rhône et la ville patrimoniale de Vienne.

Ce projet a évidemment pour objectif de montrer la diversité de ces paysages, mais pas uniquement : en réalité, il vise d'abord à proposer la culture autrement, en emmenant le public dans des espaces naturels qui se prêtent aux spectacles vivants. Il vise en outre à permettre à différents publics de se croiser, qu'ils soient ou non habitués à fréquenter les lieux culturels. Enfin, le département de l'Isère a pour volonté d'innover en expérimentant un rapprochement entre la dimension paysagère et le patrimoine, au travers de la question suivante : comment l'homme a-t-il forgé les paysages ?

Le projet Paysage > Paysages s'appuie sur les saisons, c'est pourquoi nous laissons un an et trois mois entre chaque saison. Nous venons ainsi d'inaugurer le printemps, au titre de notre troisième saison. A chaque saison, nous changeons de territoire, sachant que le département de l'Isère est divisé en 13 territoires ; l'agglomération grenobloise est également de la partie. Ce projet étant pluridisciplinaire, il fait appel à une grande diversité d'artistes et de formats. Chaque acteur est responsable de son projet, et via le Laboratoire, le Département en impulse certains lui-même. L'évaluation de la deuxième saison nous a permis de constater que nous avons attiré 35 % de primo-visiteurs ayant un faible intérêt pour la culture, ce qui constitue une vraie réussite. En effet, dans nos musées hélas, ce taux s'avère bien souvent largement inférieur.

Pour le département, les clefs de la réussite sont d'abord l'appropriation, mais aussi l'anticipation et la réactivité. Nous avons ainsi déjà commencé à travailler sur la quatrième saison, au cours de réunions particulièrement prenantes. Finalement, le plus dur est d'aboutir à une programmation précise et détaillée, pour 200 événements différents réunissant une centaine d'acteurs.

Nous sommes certes contraints de choisir quelques projets phares, qui serviront de têtes d'affiche, mais dans le même temps, cette année, nous ferons le lien avec la Fête de la transhumance, qui se déroule dans un magnifique lieu perdu de la Matheysine. Nous sommes

en effet là pour croiser les événements, et emmener les publics vers de nouveaux paysages. De même, les artistes que nous programmons s'avèrent plus ou moins reconnus, d'où un foisonnement particulièrement intéressant qui met en exergue l'activité humaine à l'intérieur des paysages.

Ainsi, la culture transporte les publics en leur faisant vivre une expérience unique. Tel est l'esprit que nous entendons diffuser.

### **Xavier DE LA SELLE**

Une question me semble traverser vos trois interventions, à savoir celle de l'animation du réseau : quel peut être le rôle de l'Etat, voire celui de la collectivité territoriale ? Que faire lorsque les acteurs s'épuisent ?

Je vous propose de donner maintenant la parole à la salle.

### **Une participante**

Les collectivités territoriales s'interrogent de plus en plus sur l'ingénierie à mettre au service des acteurs du territoire et de la coordination des réseaux. D'après vous, doivent-elles plutôt renforcer leur rôle dans ces animations ou à l'inverse, laisser la place aux acteurs ?

### **Marina CHAULIAC**

Il n'existe pas une réponse unique pour l'ensemble des réseaux. A l'échelle régionale, les collectivités participent aux réseaux de professionnels *via* des établissements. Le Conseil régional accompagne quant à lui les réseaux d'un point de vue financier, voire scientifique. En revanche, le réseau Traces présente certaines particularités : il cherche à trouver le bon équilibre entre une part d'autonomie et une dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Les collectivités peuvent toutefois accompagner ponctuellement certains projets.

### **Aymeric PERROY**

Les collectivités n'ont pas vocation à créer des réseaux institutionnels, mais plutôt à permettre aux acteurs culturels de leurs territoires d'échanger entre eux. Elles peuvent aussi bien entendu aider financièrement les réseaux. Enfin, il leur faut prendre en considération les évolutions liées à l'arrivée de nouvelles générations d'acteurs, qui se tournent vers de nouveaux types de réseaux, souvent de défense.

### **Une participante**

Le réseau Textile Mode de la région Auvergne-Rhône-Alpes ne regroupe pas que les professionnels que sont les musées de France, mais également des associations, des sites de production patrimoniaux et même des particuliers. Or la fragilité de ce réseau est manifeste : en effet, les acteurs professionnels peuvent prendre le temps nécessaire et leurs frais sont remboursés. A l'inverse, les acteurs privés ou associatifs ont beaucoup plus de mal à s'investir comme ils le souhaiteraient. Un équilibre doit donc être trouvé. Si l'association des conservateurs et la DRAC apportent leur soutien financier, se pose tout de même la question de la mobilisation des bénévoles et de la prise d'autonomie.

### **Abdellatif CHAOUITE**

Lorsqu'un réseau traite d'une question aussi brûlante que l'immigration, les relations avec les autorités politiques ne sont pas toujours évidentes. Il convient donc d'y réfléchir aussi.

### Une participante

N'avez-vous pas constaté l'existence d'une sorte de cycle « vie, développement, mort puis renaissance voire fusion », propre à tous les réseaux ? En outre, certains financements peuvent permettre de faire ensemble, voire même de mutualiser.

### Marina CHAULIAC

La problématique de l'hétérogénéité du réseau revêt une vraie importance à mes yeux. Le réseau Textile se caractérise en effet par une grande diversité d'acteurs, d'où la difficulté à mobiliser la totalité du réseau autour d'un programme commun. Je ne sais s'il faudrait s'appuyer sur des « têtes de réseau », mais à l'évidence, si je le quittais, je ne sais qui prendrait ma place.

### Une participante

Ce réseau a été initié par une institution publique, ce qui constitue une première difficulté. La deuxième provient du fait que des acteurs ne peuvent se fédérer qu'autour d'un projet partagé, avec des perspectives. Or ce projet doit être défini collectivement.

Par conséquent, il convient de résoudre la problématique de son pilotage (*a priori* plutôt porté par les acteurs), mais aussi d'impulser une dynamique, qui pourrait d'ailleurs être élargie à d'autres régions françaises, sur la base de thématiques transversales.

Enfin, je m'interroge également sur le rapport de pouvoir entre les porteurs de projets locaux et ceux qui coordonnent et décident.

### Aymeric PERROY

Lorsque nous organisons une saison de Paysage > Paysages, nous débutons par un appel à projets. Nous expliquons aux différents acteurs que nous sommes prêts à les accompagner si leur projet nous semble correspondre à notre programmation. S'ils ont besoin d'argent, nous déterminons ensemble à quelle hauteur nous pouvons les accompagner. Nous devons être agiles.

A l'évidence, notre appel à projets suscite des envies chez des associations qui pour certaines, seront pour la première fois aidées par le Département. Notre objectif est vraiment que tout le monde puisse trouver sa place, même les plus petites associations.

Pour autant, je pense qu'il ne revient pas nécessairement au Département de constituer des réseaux structurés, car les acteurs pourraient penser qu'il met ainsi la main sur leurs projets.

### Un participant

La place des pouvoirs publics s'avère de toute façon incontournable. Néanmoins, il existe plusieurs exemples d'institutions qui ont aidé à la mise en place de réseaux, voire les ont même parfois inventés, puis se sont progressivement retirés. Les agences régionales ont quant à elles pour vocation de mettre des espaces à disposition pour permettre aux acteurs des réseaux de se rencontrer.

De plus, dans certains champs culturels, les acteurs n'ont pas la culture du réseau et de ce fait, ne s'organisent pas en interlocuteurs collectifs auprès des collectivités, alors que les acteurs des petites structures comprennent bien, quant à eux, leur intérêt à se regrouper en collectifs.

Il n'en demeure pas moins que de mon point de vue, l'institution peut jouer un rôle essentiel au lancement des réseaux.

## II) TABLE RONDE : Confronter les expériences à l'échelle internationale

*Participaient à la table ronde :*

- *Elvira MATA, directrice du musée maritime de Barcelone*
- *Guido VAGLIO, directeur du Musée de la Résistance, de la Déportation, de la Guerre, des Droits et de la Liberté de Turin*
- *Noëlle MAQUESTLAU, chargée de communication et de marketing de Musées et société en Wallonie (MSW)*

*La table ronde était animée par Agnès ARQUEZ-ROTH, cheffe du service Réseau & Partenariats, Musée national de l'histoire de l'immigration*

**NB :** En raison de difficultés techniques, nous n'avons malheureusement pas été en mesure de retranscrire les interventions d'Elvira Mata, ni les échanges avec la salle animés par Agnès Arquès-Roth.

### *2) Paesaggi della memoria (Paysages de la mémoire)*

*Un réseau des musées et des lieux de mémoire de la Deuxième Guerre mondiale en Italie*

#### **Guido VAGLIO**

Le réseau Paysages de la Mémoire est né le 12 avril 2017, suite à un long parcours commencé dès 2010 entre différents musées et lieux de mémoire italiens; un premier protocole d'entente a été signé au Musée Casa Cervi (Reggio Emilia) le 25 novembre 2014.

Il s'agit donc d'un réseau né spontanément, qui a ses racines dans les solides expériences de collaboration établies entre musées et lieux de mémoires en Italie; il regroupe aujourd'hui 24 institutions de cinq différentes régions italiennes. Un long débat en a accompagné la naissance et la décision de donner finalement une forme institutionnalisée au réseau, qui est maintenant une association sans but lucratif.

Un financement du Gouvernement italien pour des projets concernant le 70<sup>e</sup> anniversaire de la Libération a permis la construction du site web [www.paesaggidellamemoria.it](http://www.paesaggidellamemoria.it) et la publication du volume *Paesaggi della Memoria. Resistenze e luoghi dell'antifascismo e della liberazione in Italia* (Paysages de la mémoire. Résistances et lieux de l'antifascisme et de la Libération en Italie). Le livre contient un essai historique de Paolo Pezzino et un catalogue de tous les sujets qui font partie du réseau; il est accompagné par un DVD qui présente les lieux et les musées qui ont adhéré au réseau.

L'identité du réseau est affirmée par la dénomination complète, qui est: *Rete dei musei e dei luoghi di memoria dell'antifascismo, della Deportazione, della Seconda guerra mondiale, della Resistenza e della Liberazione in Italia* (Réseau des musées et des lieux de mémoire de l'antifascisme, de la Déportation, de la Deuxième Guerre mondiale, de la Résistance et de la Libération en Italie). Ses objectifs principaux peuvent être ainsi résumés:

- réunir tous les lieux et les musées italiens consacrés à la mémoire de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale ; le réseau continue son action de construction de liens pour que d'autres sujets s'ajoutent;

- répondre à l'exigence de reconnaître à la catégorie de «lieu de mémoire» une spécifique identité;
- créer un sujet qui ne soit pas seulement l'addition de différentes réalités mais qui puisse acquérir une identité propre et reconnue;
- affirmer le rôle des lieux et musées de mémoire en tant que centres de culture démocratique: qui ont une fonction d'appui à l'éducation à la citoyenneté; qui sont des moyens pour communiquer l'histoire aux plus jeunes et à tous ceux qui n'en ont pas conscience; qui constituent autant d'opportunités pour construire une citoyenneté active et participée.

Dans les représentations muséales du XX<sup>e</sup> siècle en Italie, l'absence de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale et de ses conséquences est très évidente. Longtemps il n'y a pas eu, dans notre pays, la volonté politique de proposer - à travers un musée national - la construction d'une mémoire publique. Cela pour différentes raisons, parmi lesquelles la fracture du pays entre 1943 et 1945 et le traumatisme d'une «guerre civile» ont certainement contribué à créer des conflits de mémoire pas encore surmontés. La Résistance, en particulier, a été l'objet de formes extrêmes d'usage public de l'histoire.

Ceci dit, il faut aussi souligner que la Résistance italienne a eu un caractère local très fort. La conservation de la mémoire des lieux a été jusqu'ici assurée - dans la plupart des cas - par l'engagement de groupes de volontaires ou de petites administrations locales, qui en ont sauvegardé la nature de mémoriaux, en utilisant les commémorations publiques pour conserver la mémoire de dates et événements locaux qui sont partie de notre histoire nationale. Il s'agit d'un héritage précieux pour communiquer aujourd'hui l'histoire et les valeurs d'une saison fondamentale dans la naissance de notre république démocratique.

Il faut, pour cela, sortir de la condition de territorialité et de localisme et affirmer les caractéristiques des lieux comme patrimoine national, une richesse culturelle et sociale pour construire le tissu civique. Le lieu a une valeur en tant que tel, parce qu'il empêche - par son existence même - la négation de l'histoire, à condition qu'il soit valorisé, étudié et communiqué avec méthode et rigueur historiques.

La conservation des lieux, le rassemblement de documents et de témoignages doivent rendre ce patrimoine accessible aux communautés, aux écoles, aux citoyens, aux chercheurs. Grâce à la possibilité d'échanges mutuels, le réseau permet la construction d'une pédagogie des lieux de mémoire, rigoureusement appuyée à la recherche historique et mise à jour dans ses méthodes, pour offrir des expériences actives, pour créer connaissance, appartenance sociale, capacité critique.

Le musée turinois ([www.museodiffusotorino.it](http://www.museodiffusotorino.it)) a eu un rôle important, dès le début, dans la construction du réseau: d'un côté, en y voyant un instrument important pour consolider les collaborations, échanger les expériences et les réalisations, stimuler et offrir une visibilité aux institutions plus petites; d'autre côté, les caractères mêmes du musée, son lien avec les lieux de mémoire, conduisaient de façon immédiate à adhérer au projet du réseau.

A Turin, l'engagement pour la valorisation des lieux de mémoire de la ville et de la région, soutenue par la municipalité, et l'incitation des associations des anciens partisans et déportés ont conduit à la naissance du Museo diffuso della Resistenza, della Deportazione, della Guerra, dei Diritti e della Libertà, inauguré en 2003 dans un des bâtiments du complexe des «Quartiers Militaires» - où trouvent place aussi les Archives Nationales Cinématographiques de la Résistance (ANCR), l'Institut piémontais pour l'histoire de la Résistance (ISTORETO) et le Centre d'études «Primo Levi». Après la restauration du deuxième bâtiment du complexe, un nouveau centre culturel est né en avril 2016, géré par une fondation : le Polo del '900

(Pôle du XX<sup>e</sup> siècle) regroupe une vingtaine d'instituts et associations, dont le musée, qui ont mis en commun leurs patrimoines de livres et de documents.

L'exposition permanente du musée est un parcours multimédia interactif qui propose aux visiteurs un tour virtuel dans la ville - à travers des images, des sons, les voix des témoins - dans la période entre les lois raciales de 1938 et la promulgation de la Constitution Républicaine en 1948. Le parcours ne suit pas une voie linéaire, mais suggère plutôt l'exploration d'un territoire qui se révèle à travers la mémoire de ses lieux. Plutôt donc un centre d'interprétation, pourrait-on dire, qu'un musée au sens traditionnel du terme, qui renforce le lien entre ses visiteurs et leur territoire et invite à retrouver les traces des événements historiques dans la ville: d'où l'adjectif - compris dans sa longue intitulation - «diffuso». Une expression pas facilement traduisible, utilisée dès les années '70 en Italie par Fredi Drugman, architecte-urbaniste, pour souligner le rapport étroit entre un territoire et le patrimoine conservé dans ses musées, aussi bien que les liens que l'institution muséale doit entrelacer avec les habitants de ce territoire. Un concept assez proche de celui de «écomusée» qui s'affirme en France à peu près dans les mêmes années.

Si l'expression «museo diffuso» est récente, l'idée est ancienne et parcourt tout l'âge du musée moderne. La comparaison entre ces deux textes peut être représentative:

1 « [le musée] ne se compose pas moins des lieux, des sites, des montagnes, des carrières, des routes antiques, des positions respectives des villes ruinées, des rapports géographiques, des relations de tous les objets entre eux, des souvenirs, des traditions locales, des usages encore existants, des parallèles et des rapprochements qui ne peuvent se faire que dans le pays même.» Antoine-Chrysostome Quatremère de Quincy, *Lettres à Miranda*, 1796.

2 «Le paysage italien est le pays que nous habitons, et qui nous entoure au quotidien avec les images et les représentations qui l'identifient et le définissent comme tel. Un musée responsable du paysage assume, dans le même temps, son rôle de centre d'interprétation du patrimoine et du territoire, en promouvant sa connaissance et en sensibilisant ses habitants et ceux qui le visitent à ses valeurs constitutives, en sollicitant leur intervention dans sa conservation, sa promotion et son enrichissement.» Carte di Sienna, ICOM 2014.

Après plus de deux siècles, le pamphlet en forme épistolaire, écrit par Antoine-Chrysostome Quatremère de Quincy contre les dépossessions napoléoniennes des œuvres d'art en Italie, conserve une formidable actualité: on retrouve ses réflexions dans le débat actuel, comme le témoigne le deuxième texte, extrait d'un document Icom de 2014. Dans ce même document on peut lire encore:

«[...] le paysage italien est aussi la somme de ce que les grandes transformations du siècle passé, qui se sont encore accélérées et densifiées au cours de ces dernières années, sont venues ajouter et soustraire à ses traits de caractère consolidés. C'est le pays en mutation et en constante évolution auquel nous appartenons, agité par des conflits ouverts et des négociations difficiles entre des parties et des valeurs souvent divergentes. [...] Ce paysage, nous en sommes responsables en tant qu'individus et en tant que collectivité [...]. C'est une responsabilité qui relève également des musées, de concert avec toutes les agences, les associations et les institutions engagées dans sa protection et sa valorisation.»

Le lien entre musée et paysage est donc aujourd'hui un thème en premier plan, sanctionné par une importante convention européenne qui affirme la «nécessité de placer la personne et les valeurs humaines au centre d'un concept élargi et transversal du patrimoine culturel»: la Convention de Faro met en avant les aspects importants du patrimoine, dans son rapport aux droits de l'homme et à la démocratie. Elle défend une vision plus large du patrimoine et de ses relations avec les communautés et la société, qui encourage à ignorer les différences entre les typologies de biens culturels, en soulignant l'importance des usages que

les gens leur attachent et des valeurs qu'ils représentent et invite les professionnels à se projeter à l'extérieur de leurs institutions:

«[...] le patrimoine culturel constitue un ensemble de ressources héritées du passé que des personnes considèrent, par-delà le régime de propriété des biens, comme un reflet et une expression de leurs valeurs, croyances, savoirs et traditions en continuelle évolution. Cela inclut tous les aspects de l'environnement résultant de l'interaction dans le temps entre les personnes et les lieux ;

une communauté patrimoniale se compose de personnes qui attachent de la valeur à des aspects spécifiques du patrimoine culturel qu'elles souhaitent, dans le cadre de l'action publique, maintenir et transmettre aux générations futures.»

L'expérience italienne des Paysages de la Mémoire s'insère donc dans le sillon de ce débat, en essayant d'en pratiquer dans l'action quotidienne les principes.

### 3) Culture du réseau, réseaux de la culture

#### Noëlle MAQUESTIAU

Fondée en 1998, l'association à but non lucratif Musées et Société en Wallonie s'est fixé quatre missions : fédérer, représenter, professionnaliser et promouvoir.

Dans le cadre de sa première mission, MSW mène des actions visant à mettre en réseau ses membres afin qu'ils puissent se développer et développer ensemble leurs missions avec d'autres acteurs de la vie économique, sociale et culturelle et touristique.

Ensuite, elle se veut le représentant du secteur muséal wallon. Dans ce sens, elle informe ses membres, récolte leurs avis afin de défendre une position commune et ainsi influencer les décisions des autorités touchant au secteur muséal.

Animée par une volonté de professionnalisation du secteur muséal, elle dote ses membres de l'expertise nécessaire à la réalisation de leurs propres missions.

Enfin, MSW mène des actions pour faire connaître et mettre en valeur les acteurs muséaux et patrimoniaux du tourisme (musées, abbayes, châteaux, sites archéologiques, centres d'interprétation, etc.) et plus particulièrement ses membres.

Pour mener à bien ses missions, l'association a défini sa vision stratégique. Musées et Société en Wallonie veut être :

- une association proposant des services professionnels à ses membres, ses réseaux, ses partenaires (régionaux, nationaux et internationaux), permettant le développement des missions et du fonctionnement des institutions muséales
- une association indépendante, représentative du secteur muséal, partenaire incontournable des pouvoirs publics et leurs administrations
- un espace de réflexions, de rencontres, d'échange de pratiques professionnelles, dans le but de développer des actions concrètes

Passons en revue les différentes missions de MSW.

- Première mission : fédérer

Musées et Société en Wallonie fédère plus de 165 institutions qui, par leurs missions et activités, concernent le patrimoine mobilier, mais aussi le patrimoine immobilier, le patrimoine immatériel, le tourisme ou encore l'éducation.

Musées, centre d'interprétation, sites archéologiques, sites patrimoniaux, sites industriels autant d'institutions qui œuvrent à la préservation du patrimoine mais aussi à sa valorisation pour le public. Elles contribuent de cette manière à l'image de marque et au rayonnement de la Wallonie et participent à l'essor des secteurs économiques, culturels et touristiques.

Nos membres, dans le cadre des missions qui leur sont attribuées (acquérir, conserver, étudier, diffuser le patrimoine) sont au centre de 4 compétences : le patrimoine, la culture, le tourisme et l'éducation.

Quatre réseaux thématiques ont été développés par MSW avec ses membres : ArcheoPas (musées, sites et centres d'interprétation de type archéologique) ; PISTe (musées et institutions de Patrimoine Industriel, Scientifique et Technique) ; Art&Mus (musées d'Art) et HOMusée (musées d'Ethnologie), à la disposition desquels l'association met un coordinateur dont la tâche est de récolter l'avis des musées membres des réseaux.

L'objectif de la mise en réseau est bien de se distinguer par sa thématique. Considérés comme de véritables laboratoires, ils doivent cependant rester complémentaires et non concurrents. Cela n'empêche nullement les projets transversaux (notamment Marmaille&Co).

Le premier réseau, ArcheoPass, a été créé en 2005. Comme son nom l'indique, il regroupe des musées ayant pour thématique l'archéologie et traversant les périodes allant de la Préhistoire jusqu'au Moyen Âge. Il compte, aujourd'hui, 29 musées membres.

Le réseau PISTe (Patrimoine industriel, scientifique et technique) compte 15 musées membres et a été créé en 2010. Il a pour missions d'organiser une réflexion et des actions collectives, de professionnaliser les institutions membres, et de valoriser et défendre la culture scientifique, technique et industrielle auprès des différents publics.

Le réseau Art&Mus est également né en 2010. Ses objectifs principaux sont de faire connaître et reconnaître la spécificité des musées d'art par rapport aux autres musées et de favoriser les échanges d'expériences et de connaissances entre les 20 membres du réseau.

Enfin, le réseau HOMusée, lui aussi créé en 2010, a pour missions de développer des échanges, des synergies, d'apprendre à mieux se connaître, pour permettre un enrichissement mutuel, de valoriser les musées du réseau par le biais de la médiation du patrimoine, de promouvoir les musées membres du réseau et le réseau lui-même, de représenter les musées d'ethnologie, et enfin, d'exercer un lobbying. Il compte 11 membres.

- Deuxième mission : représenter

Afin de servir au mieux ses membres et de défendre le secteur muséal, il est indispensable que MSW établisse des partenariats avec d'autres institutions publiques ou privées. C'est le cas, par exemple, avec l'ICOM Belgique-Wallonie-Bruxelles, Wallonie Belgique Tourisme, le Commissariat Général au Tourisme, et bien d'autres encore.

- Troisième mission : professionnaliser

Chaque année, Musées et Société en Wallonie organise des formations afin de professionnaliser le secteur muséal à partir des attentes et besoins exprimés par ses membres. Le partage d'expériences et d'idées est également encouragé, ainsi qu'une réflexion approfondie sur le devenir des institutions muséales.

À l'heure actuelle, le secteur muséal belge et international est en pleine révolution : chaque institution le sait, elle doit parvenir, en tenant compte de ses spécificités propres (notamment son territoire, son ancrage social, ses publics, son modèle juridique, ses moyens financiers et

humains, la capacité de son infrastructure et indéniablement ses collections, pour ne citer qu'elles) à s'adapter pour être en accord avec sa société et son époque tout en respectant ses missions et ses valeurs initiales. Le musée d'aujourd'hui, et surtout de demain, est donc appelé à se réinventer, à se montrer créatif, à s'ouvrir, à se décroquer pour devenir « hors les murs » et, enfin, à renouveler ses pratiques vers des logiques plus participatives, notamment. Ce passage aux « musées du XXI<sup>e</sup> siècle », comme on l'appelle chez Musées et Société en Wallonie (termes inspirés du rapport de la mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle réalisé en février 2017 sous la direction de Jacqueline Eidelman pour la Direction générale des patrimoines du Ministère français de la Culture et de la Communication) nécessite une réflexion profonde de la part des directions des institutions afin, dans un premier temps, d'identifier les forces et les faiblesses de leur établissement puis, dans un second temps, de se doter des moyens possibles pour aborder ce passage au « XXI<sup>e</sup> siècle ».

Quatrième mission : promouvoir

Plusieurs actions concourent à la réalisation de cette mission : le projet Marmailles&Co, la participation à des foires et des salons, la présence de MSW sur la toile ou encore la création d'un pass musées.

Initié par plusieurs institutions muséales membres, le projet Marmaille&Co a pour objectif d'améliorer l'accueil des familles dans les musées. Les enfants âgés de 6 à 12 ans et leur famille peuvent désormais assouvir leur curiosité et s'évader dans l'univers fascinant de 50 musées en Wallonie et à Bruxelles. En 2019, dix institutions s'ajoutent donc à la grande opération séduction des musées auprès des familles. L'objectif de Marmaille&Co est de légitimer la parole, réactiver le regard, intégrer une dimension multisensorielle au sein des musées et ce, afin de bousculer la relation des familles à la culture.

La mission de MSW dans ce projet est de faire une communication efficace pour atteindre de meilleures performances pour les musées. Différentes actions sont réalisées dans le cadre de la communication globale: création, impression et distribution de dépliants promotionnels ; campagnes digitales ; insertions publicitaires ; gestion des relations presse ; concours ; newsletters ; etc.

Marmaille&Co 3.0, c'est : une nouvelle charte graphique en partenariat avec une école d'art ; un sac d'activités ludiques à faire en famille décliné pour les différents réseaux thématiques. Cet objet promotionnel sera distribué aux membres Marmaille&Co ; un nouveau dépliant-jeu de type « Carte au trésor » à faire cacher à l'accueil des 50 musées membres. Chaque musée recevra un tampon à l'effigie de son institution. L'objectif est de mutualiser les musées.

Les foires et les salons constituent pour MSW une opportunité unique de promouvoir ses activités et ses membres auprès d'un public cible. Soutenus par une image médiatique forte et des thématiques attractives, ceux-ci sont des lieux de rencontres privilégiés attirant un public de qualité sensible au secteur muséal wallon.

Les différents objectifs de nos participations aux foires et salons sont de promouvoir, représenter, diffuser les services et les produits de nos institutions muséales membres (expositions permanentes, expositions temporaires, visites guidées, publications, packages, produits dérivés, etc.) ; de présenter les nouveaux produits et services de nos institutions muséales membres ; de réduire le coût de la participation des membres par la mutualisation ; de prospecter auprès des touristes étrangers (français et autres) ; de fidéliser la clientèle touristique étrangère déjà existante ; d'identifier et lister les besoins des touristes étrangers (français et autres) ; de redynamiser le secteur muséal wallon ainsi que l'économie wallonne

; et de rencontrer les acteurs locaux et ainsi développer de nouvelles synergies et coopérations transfrontalières à long terme.

Ces foires et salons ont constitué des apports non négligeables en termes de visibilité et de promotion du secteur muséal wallon. Notre présence, lors de ces rendez-vous annuels, fut nécessaire pour prospecter auprès de touristes étrangers, créer des liens avec des nouvelles associations mais également pour renforcer et développer des collaborations au-delà des frontières, avec nos voisins du nord de la France. La participation de nos membres à ces salons leur a permis de mieux comprendre les attentes des visiteurs étrangers et ainsi, développer plus facilement leurs offres à destination de ce public cible.

Enfin, MSW assure une forte présence sur la toile grâce à un site professionnel, un site grand public et les réseaux sociaux.

Le site professionnel : MSW.be. M. Il a été mis en ligne à la fin du mois de février 2018. En plus d'être un outil pratique pour ses membres, le site est aussi une vitrine du savoir-faire wallon à l'étranger. Le site est un des outils principaux pour communiquer des informations aux membres de MSW. A la demande de plusieurs de ces derniers, le site MSW.be sera doté d'un forum qui leur permettra d'avoir un lieu d'échanges et de partages d'expériences à portée de main.

Le site grand public : Museozoom.be a été mis en place en juillet 2016. 352 événements ont été relayés tout au long de l'année, soit en moyenne une vingtaine de publications par mois.

Musées et Société en Wallonie entend renforcer sa mission de promotion des activités des musées via Museozoom.be, Facebook et Instagram.

Depuis 2015, MSW est devenu un acteur privilégié dans le cadre de la création du museumPASSmusées (MPM). Un pass qui permet l'entrée libre dans une centaine de musées belges moyennant 50€ payés annuellement. Cette carte se décline de manière non discriminante pour le détenteur (l'anonymat est garanti) dans une version coûtant 20% du prix initial. De cette manière, le MPM s'inscrit pleinement dans la démarche de Tourisme pour tous. L'objectif est double : ouvrir la culture à tout le monde et promouvoir la diversité culturelle.

LA promotion des activités de ses membres a aussi permis à MSW de rassembler des fournisseurs de musées dans les domaines les plus divers au sein d'un même annuaire papier et digital. Ce guide de référence a vocation à être distribué gratuitement auprès des institutions muséales.

Pour terminer cet exposé, je ne puis passer sous silence les difficultés auxquelles MSW est confrontée.

Subventionnée par de l'argent public et, parallèlement, soumis à la contrainte de l'autofinancement, l'association à but non lucratif Musées et Société en Wallonie ne dispose que de peu de marges de manœuvre du point de vue budgétaire. En Belgique, le secteur muséal reste précaire. Depuis plus de cinq ans maintenant, tous les musées subventionnés par la fédération Wallonie-Bruxelles sont gratuits le premier dimanche du mois. Une mesure qui permet de lever la barrière tarifaire et qui répond à une demande des citoyens belges.

Parmi les autres difficultés, citons également notre mission de représentation de tout le secteur muséal wallon regroupant des institutions à la forme juridique différente : public, privé, association sans but lucratif. Ce qui implique des attentes et des moyens différents. Rencontrer les besoins de chacun n'est, par conséquent, pas chose aisée.



# Vendredi 5 avril 2019 :

## Impacts, évaluation et devenir

### D) Pour un panorama des réseaux à l'échelle de l'Europe

**Fanny BOQUEREL, docteure en sciences sociales, membre du Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris**

Nous avons commencé à explorer le thème des réseaux culturels européen lors de la première journée de ces rencontres. Différents aspects liés à la définition des réseaux et à leur développement, à leur répertoire d'action et à leurs activités ou à leur mode de fonctionnement ont été abordés. Certains mots ont été prononcés, parfois de manière récurrente :

1. L'engagement et les valeurs partagées, tels que la coopération et le travail collectif ; la manière dont ces valeurs se concrétisent, notamment par le biais de projets.
2. L'ouverture, l'hétérogénéité, le décloisonnement : le profil des membres, la qualité et la générosité des échanges, la liberté de parole.
3. La gouvernance interne du réseau, le poids donné aux petits et aux grands, les modalités de prise de décision et la solidarité entre membres. Le niveau de structuration des réseaux (formel/informel), leur professionnalisation. Les défis liés à la question de la durée et de la transmission au sein du réseau.
4. Le contexte, les liens avec le pouvoir public et les politiques culturelles : la représentativité du réseau, sa légitimité, ses activités de plaidoyer/lobbying. Le lien avec le territoire, à différentes échelles de grandeur : local, régional, international.

La dimension européenne était aussi présente, notamment par le biais du témoignage d'invités belge, espagnol et italien.

Aujourd'hui, je souhaite revenir sur certains de ces aspects et j'essaierai de relever quelques traits particuliers aux réseaux culturels européens, au-delà de la grande diversité des modèles. Comme on l'a compris, il n'y a pas une seule définition du réseau culturel européen. J'aimerais toutefois souligner trois aspects qui me semblent essentiels :

1. Différents auteurs et praticiens s'accordent à dire que les réseaux culturels européens naissent de la volonté de professionnels de développer une activité autour d'un intérêt commun. Autrement dit, les membres du réseau définissent eux-mêmes leur mission, c'est une initiative indépendante. En ce sens, l'idée qu'un projet européen se poursuivra sous la forme d'un réseau est tout sauf certaine : on ne peut pas en décider à l'avance. Même s'il y a une injonction de la Commission en ce sens, très peu de projets européens perdurent en tant que réseaux au-delà de la durée du projet.
2. On a évoqué plusieurs images pour le réseau : on peut se représenter un filet de pêche, un système électrique. Les connections n'ont pas besoin de passer par le centre, il y a une dimension fortement organique et imprévisible du réseau. On parle aussi d'une place de marché, où on va chercher une botte de poireau, et où on achète finalement une cagette de fraises et une poignée de myrtilles.

3. Enfin, Judith Staines dès 1996 parle du réseau comme d'une organisation cognitive, une structure où on n'arrête jamais d'apprendre. En ce sens, les réseaux sont des organisations qui aident à penser le changement et qui amènent le changement

## I. Une perspective européenne

Il n'existe pas de registre officiel des réseaux culturels européens. Nés dans les années 1980, ils se sont développés dans les années 1990-2000 et on estime qu'il y aurait actuellement plusieurs centaines de réseaux. Un réseau naît, grandit, se structure et peut disparaître suivant son cycle de vie – de nombreux réseaux n'existent plus aujourd'hui. Si on veut tenter de dresser une typologie des réseaux européens, on trouve des réseaux dont les membres se réunissent sur la base de :

1. Les disciplines / secteurs d'activité (ce sont les plus nombreux). Circostrada (cirque) ; IETM/Convention théâtrale européenne (arts du spectacle) ; International Music Council (musique), ENCATC (politiques et gestion culturelles).
2. Les territoires géographiques : DBM (Danse Bassin Méditerranée), Network for Museums in the Baltic
3. Les types d'organisation : Trans Europe Halles, Res artists, ACCR, NEMO (musées)
4. Les thèmes : On the move (mobilité), Culture Action Europe (plaidoyer)

Les réseaux sont plus ou moins ouverts, et le profil des membres varie. Souvent, on trouve une forte hétérogénéité des membres ; parfois il s'agit plutôt de regroupement de structures actives dans une niche très précise qui porte à une certaine homogénéité. Les logiques et droits d'entrée sont aussi spécifiques à chaque réseau : pour devenir membre, il suffit parfois de payer une centaine d'euro, de remplir un formulaire, d'avoir un RV par skype, et la candidature est acceptée dans les deux semaines. Dans d'autres cas, il faut au contraire déboursier une somme de plusieurs milliers d'euro, participer à une réunion, et d'attendre le vote de l'AG qui a lieu une fois par an. Enfin, l'entrée dans le réseau peut se faire uniquement par cooptation.

Les répertoires d'action des réseaux sont particulièrement variés. Ils incluent l'organisation de réunions ; des activités de formation sous différents formats (summer camps, voyage d'études, webinars) ; des publications et rapports ; des actions d'expertise /évaluation ; le montage et la gestion de projets ; un travail de plaidoyer auprès des institutions bruxelloises – pour NEMO, le réseau européen dédié aux musées, cette activité représente presque l'équivalent d'un temps plein.

Plus que sur le travail d'une organisation de coordination centrale, les réseaux sont basés sur l'engagement des membres, qui se traduit par un travail bénévole, mais aussi un investissement financier. Une étude ancienne pour un réseau dans le domaine des arts du spectacle montrait que le coût des voyages des membres pour assister aux réunions du réseau et l'équivalent du travail non rémunéré qu'ils dédiaient à leur activité au sein de l'organisation dépassait largement le budget du réseau lui-même. L'engagement des membres dans les réseaux reflète des intérêts variés, à la fois professionnels et personnels. Les enquêtes menées par les réseaux mettent en évidence les motivations suivantes : l'accès à des informations directes, le partage avec des personnes qui ont des intérêts et des valeurs communes, le renforcement territorial lié à une activité internationale, le développement professionnel, la volonté de rompre l'isolement et de repérer des partenaires pour développer des projets européens.

## II. Les enjeux et les actions des réseaux culturels européens aujourd'hui

### 1. L'intégration des membres et l'animation des réseaux

Pour faciliter le travail en réseau des membres, différents dispositifs et activités ont été mis en place. Par exemple, l'intégration des nouveaux membres et de ceux situés à leurs marges peut être facilitée par des moments qui leur sont dédiés lors des assemblées générales, ou l'attribution de parrains/marraines. L'encouragement à prendre part à des activités communes, en invitant les membres à des formations prises en charge par le réseau ou des bourses de participation à des événements ; l'échange de personnel ; ou encore le montage de projets entre membres, tenant compte de possibles « conflits d'intérêts », contribuent aussi à renforcer une meilleure intégration de chacun dans le réseau.

### 2. L'internationalisation

Traditionnellement, les réseaux sont des têtes chercheuses, ils allaient explorer des territoires peu couverts, et faisaient preuve de solidarité avec des collègues dont les conditions de travail étaient moins faciles, en offrant par exemple des bourses de voyage. Même si c'est encore parfois le cas aujourd'hui, il y a globalement une grande concentration des réseaux sur l'Europe de l'Ouest. Pour explorer d'autres contextes, certains réseaux tentent de construire un travail sur la base de publications, d'organisation d'événements dans des territoires peu valorisés par exemple. Se pose aussi aujourd'hui le défi de définir des intérêts communs dans le cadre d'une tendance générale à l'internationalisation. Certains réseaux proposent des programmes différenciés selon les régions du monde (comme l'IFACCA), d'autres proposent de travailler sur des thèmes transversaux qui concernent les acteurs du monde entier : environnement/climat, les financements, la rémunération équitable des artistes.

### 3. L'évaluation

Les réseaux, dont la vocation n'est pas d'apparaître sur la scène publique, jouissent d'une faible visibilité, et la nature même de leur activité est particulièrement difficile à évaluer. L'établissement de critères pour mieux cerner la qualité des réseaux fait l'objet de discussions animées au sein de cette communauté depuis leur naissance. Les évaluations demandent du temps et des moyens dont les réseaux manquent souvent pour mettre en place des enquêtes approfondies. Et même quand ils s'engagent en ce sens, les résultats obtenus restent souvent difficiles à exploiter. Même si les réseaux semblent faire perdre du temps, c'est souvent un moyen de faire gagner beaucoup de temps. Surtout, c'est la dimension très personnelle de ce qui se passe dans les réseaux qui apparaît clairement dans ce type d'étude. La participation aux réseaux a à voir avec un développement personnel au-delà d'un développement professionnel, particulièrement difficile à saisir.

### 4. Les difficultés de financement

Dans la mesure où les réseaux n'ont pas d'ancrage territorial, il est compliqué d'avoir recours à des tutelles publiques. Parfois, les réseaux offrent un statut de membre associé pour les donateurs d'instances publiques, mais cela reste limité. Il semblerait logique que l'Union européenne finance les réseaux, dans la mesure où ces derniers répondent à certains points de son agenda : faciliter la mobilité et les échanges au niveau transnational, encourager la connaissance mutuelle, etc. Pourtant, durant le cycle 2014-2020, seuls deux appels à projets du programme Europe Créative ont permis de financer l'activité des réseaux (hors projets de coopération). Au total, 50 financements ont été attribués aux réseaux depuis 2014, certains d'entre eux ayant réussi à être parmi les premiers lors des deux appels. De ce fait, certains refusent de s'engager dans la course pour obtenir les financements réservés aux réseaux dans le cadre d'Europe Créative. Tous cherchent d'autres sources de financements et explorent d'autres modèles économiques, comme le développement de formations, des activités de

conseil ou d'expertise proposés à des tiers. La plupart des réseaux, en plus de leur financement réseau Europe créative, sont par ailleurs partenaires ou gèrent des projets européens, ce qui peut générer une certaine lourdeur managériale au sein d'équipes souvent limitées.

### 5. Lien des réseaux avec les institutions européennes

Comme l'a souligné Anne-Marie Autissier, l'histoire des relations entre les réseaux européens et les institutions européennes est tumultueuse, même si les réseaux ont su gagner peu à peu la confiance de leurs interlocuteurs bruxellois. Au fil du temps, les réseaux se sont organisés, ils ont notamment mis en place un réseau spécialisé dans le travail de plaidoyer, Culture action Europe, et ont proposé à leurs membres des outils pour faire du plaidoyer à leur échelle. Parfois, les réseaux tendent à s'institutionnaliser et à se transformer en simples groupes d'intérêt défendant leur secteur à Bruxelles. Pour Yudhishtir Raj Isar, un autre défi auquel les réseaux sont confrontés consiste à préserver un niveau d'autonomie envers les institutions de l'Union européenne, qui leur fournit le financement nécessaire pour la poursuite de leurs activités, et à ne pas se laisser (trop) influencer par l'agenda de l'UE.

### Conclusion

Jean-Pierre Saez disait hier que les réseaux ne jouaient peut-être plus le rôle qu'ils avaient assumé autrefois. Il est difficile d'évaluer leur rôle sur la vitalité de la scène culturelle européenne ; quant aux effets de la participation aux réseaux sur les individus, ils peuvent évoluer au fil du temps. L'engagement dans un réseau est lié à un parcours personnel – on peut s'y investir à un moment puis s'en retirer et y revenir au cours de sa vie. Il disait aussi que nous n'avons pas d'autre choix que de penser la complexité. Je partage cet avis, et j'ajouterais que nous n'avons pas d'autre choix que d'intégrer l'Europe dans nos pensées et dans notre action - l'Europe et aussi le monde. L'exposition dédiée au Japon que l'on a pu voir au musée Dauphinois, mettant en valeur la communauté japonaise qui réside à Grenoble, témoigne de cette nécessité. L'étendue du territoire français, et la grande attention que les pouvoirs publics portent à la culture ne conduisent peut-être pas à une prise de conscience aussi aiguë que dans d'autres zones géographiques de l'intérêt et de la nécessité de participer aux réseaux ou de se positionner sur la scène internationale. Dans des zones plus périphériques, l'internationalisation est parfois vécue au contraire comme une condition sine qua non pour pouvoir continuer à travailler.

J'en profite pour relayer l'appel du réseau NEMO aux musées français : vous êtes les bienvenus !

*Une vidéo relatant les activités du réseau NEMO est diffusée.*

### **Céline CHANAS, présidente de la FEMS**

Le réseau NEMO n'a hélas jamais répondu positivement à nos invitations.

### **II) Restitution de l'enquête « Ecomusées et musées de sociétés » conduite par l'OCIM en partenariat avec la FEMS**

### **Ewa MACZEK, directrice par intérim de l'OCIM**

Nous avons, ce jour, le plaisir de vous restituer les premiers résultats de l'étude que nous avons initiée en coopération avec la FEMS en juillet 2018.

Depuis dix ans déjà, une mission d'observation a été confiée à l'OCIM par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Cette mission nous a permis de développer différents types d'étude à l'échelle régionale et nationale, mais aussi de tester, puis d'affirmer une méthodologie. Ainsi, nous nous inscrivons toujours dans un *process* de co-construction avec les acteurs sur lesquels portent nos études : nous définissons, avec eux, les outils qui paraissent les plus adéquats.

Or l'enquête quantitative menée en partenariat avec la FEMS s'inscrit précisément dans cette démarche. Au sein d'un comité qui incluait des professionnels de la FEMS, nous avons élaboré un questionnaire de 80 questions, afin de dresser un état des lieux. Nous avons ainsi identifié plusieurs thématiques à étudier, à savoir la structuration, le fonctionnement, les activités proposées pour et avec les publics, les collections et enfin, les dynamiques collaboratives.

En outre, cette enquête vise aussi à servir d'outil de compréhension, afin que chaque réseau puisse se situer auprès des décideurs et des élus régionaux et nationaux. Enfin, elle ambitionne de dresser des constats et peut-être même d'aider à mieux envisager l'avenir, dans le cadre d'une démarche prospective.

L'étude a donc débuté au début du mois de novembre 2018 et les questionnaires ont été diligentés jusqu'au mois de janvier dernier. Nous sommes maintenant en train de les analyser et nous proposons de partager avec vous, ce jour, nos premiers résultats.

### **Marie-Pierre BAUDIER, chargée d'études à l'OCIM**

En préalable, je souhaite vous remercier pour votre contribution à cette étude. Son périmètre rassemble 119 adhérents 2017-2018 de la FEMS (soit 172 établissements), qui se reconnaissent tout particulièrement dans les valeurs suivantes : placer l'homme et le territoire au centre des projets ; s'intéresser aux faits de société. *In fine*, 92 structures nous ont répondu, dont 60 musées de France.

### **Marjolaine BASMADJIAN, chargée de mission à la FEMS**

La première partie du questionnaire portait sur les structures. Or les structures qui ont répondu à l'enquête se retrouvent dans leurs familles d'appartenance, puisqu'elles se considèrent, à 90 %, comme des écomusées et musées de société. Certaines ont toutefois bien précisé leurs spécificités : ainsi, le Rize est un centre de mémoires, cultures et échanges. La deuxième qualification mise en avant correspond au territoire (66 %), la FEMS fédérant des structures qui placent l'homme et le territoire au centre de leurs projets. Toutefois, 32 % des participants se caractérisent comme des musées thématiques, en lien avec un domaine d'activité précis. Enfin, 2 % se définissent comme des musées communautaires.

Leurs statuts nous révèlent que 79 % sont des établissements de droit public et 21 % des établissements de droit privé. Nous relevons en outre une progression des intercommunalités qui permettent d'inscrire le musée sur un territoire plus large, ainsi que l'apparition de nouvelles structures, telles que les EPCC et les GIP. La question du statut représentant un enjeu important pour ces structures, avec l'OCIM et la FEMS nous avons d'ailleurs organisé, en novembre dernier, une journée d'études sur ce sujet, à l'Assemblée nationale.

En termes de lieux d'accueil, la diversité prime également (bâtiments historiques, agricoles, industriels), une majorité des structures disposant toutefois d'un patrimoine à mettre en valeur, dont un quart est protégé au titre des Monuments historiques. Par ailleurs, nous remarquons une prédominance des labels Qualité Tourisme et Monuments historiques, qui constituent d'importants atouts compte tenu des attentes de ces structures en termes de retombées touristiques.

**Marie-Pierre BAUDIER**

La fréquentation de ces structures demeure modeste, puisqu'une bonne moitié des participants se trouve sous le seuil des 10.000 visiteurs par an, le public familial et individuel arrivant en première place. Les publics scolaires représentent 17 % de la fréquentation totale.

En termes de fonctionnement, 70 % de femmes occupent les postes de direction des écomusées et l'effectif de salariés réguliers atteint presque celui des bénévoles, saisonniers et stagiaires. De plus, 154 répondants ont indiqué qu'ils mutualisaient au moins un service, et plus particulièrement leur service de communication. Seules 13 structures ne bénéficient d'aucune réserve, et six ne proposent aucune boutique. Quatre financeurs principaux se distinguent, à savoir la commune, l'Etat, le département et la région, mais les particuliers sont aussi, parfois, associés au financement de la structure.

**Marjolaine BASMADJIAN**

La troisième partie du questionnaire portait sur les collections, qui regroupent, en grande majorité, un patrimoine d'objets anthropologiques (71 %), mais aussi un patrimoine immatériel (archives audiovisuelles). Une majorité de ce patrimoine immatériel s'avère d'ailleurs lié à l'artisanat traditionnel (71 %), aux pratiques sociales, rituels et événements festifs (60 %), ainsi qu'aux traditions et expressions orales (41 %). A ce sujet, je vous renvoie d'ailleurs au projet porté par la FEMS et ses adhérents, qui a débouché sur l'exposition « Sortez des clichés : le patrimoine immatériel vu par les musées de société ».

En moyenne, une structure réalise entre deux et trois types d'actions autour de ses collections, et tout d'abord des prêts d'objets, des collectes et des restaurations. Ces actions s'inscrivent souvent dans des pratiques de co-construction avec le public (inventaires participatifs). 72 % des structures valorisent leurs collections *via* des contenus en ligne.

**Marie-Pierre BAUDIER**

En termes d'activités avec les publics, 56 % des répondants ont récemment mis à jour leur exposition permanente et 82 % ont déclaré au moins une exposition temporaire en 2017. Enfin, 95 % d'entre eux organisent la présence d'une animation/médiation humaine, hors visites guidées. Les sorties hors les murs constituent également une pratique répandue. En revanche, hors collectes d'objets, seuls 32 % des structures développent des projets avec les habitants (ateliers, recherches historiques, etc.)

Une moitié des structures s'est approprié les outils numériques (tablettes). Ajoutés aux traditionnels livrets et documents de présentation, des outils éducatifs tels que les mallettes pédagogiques, jeux de piste et kits à manipuler sont majoritairement mentionnés.

**Marjolaine BASMADJIAN**

Enfin, s'agissant des dynamiques collaboratives, 95 % des structures ont conduit au moins un partenariat au cours de l'année, une majorité des échanges se nouant avec des associations (77 %) et artistes (56 %).

**Marie-Pierre BAUDIER**

Nous avons en outre laissé un champ libre aux répondants afin qu'ils décrivent leurs diverses collaborations (recherches scientifiques, organisation de colloques et journées thématiques, etc.). Les partenariats avec les universités s'avèrent largement privilégiés, mais aussi avec les centres de recherches tels que le CNRS.

Enfin, nous avons étudié les liens entre ces structures et les quatre types de réseaux. Parmi les réseaux nationaux, au-delà de la FEMS, il est intéressant de noter la présence du

FNE, ainsi que de réseaux très spécifiques qui, de fait, concernent très peu de structures. Au titre des réseaux européens et internationaux, l'International Council Of Museums a été cité de manière assez récurrente, puisqu'il propose un code de déontologie qui s'applique également aux professionnels.

En conclusion, nous insisterons tout d'abord sur les spécificités intrinsèques à cette famille d'acteurs :

- des établissements très divers ;
- des établissements fortement impliqués scientifiquement dans l'anthropologie-ethnologie ;
- des établissements qui impliquent fortement les habitants dans leurs projets.

De plus, cette famille présente aussi des spécificités structurelles (une large féminisation des directions et une forte présence du personnel de soutien, notamment bénévole), mais aussi des spécificités d'activités, telles que des partenariats privilégiés avec le milieu artistique et une forte labellisation Qualité Tourisme et Monuments historiques.

### **Ewa MACZEK**

Nous sommes conscients du fait que ces chiffres permettent de refléter certains éléments, mais pas la totalité de ce qui se passe dans les réseaux. En outre, certains des premiers chiffres, que nous venons de vous présenter, restent à discuter avec les comités FEMS avec lesquels nous travaillons. Enfin, nous devons encore approfondir nos croisements de données afin de pouvoir, avec la FEMS, entrelacer nos regards et questionner les spécificités de chaque famille.

### **Céline CHANAS**

Effectivement, les résultats de cette enquête constituent une bonne base de travail pour la FEMS et serviront notamment d'appui en vue de notre prochain projet fédératif.

### **Une participante**

Certains de vos résultats m'étonnent et tout d'abord, la part des publics scolaires qui me semble très faible, alors que ces jeunes s'avèrent particulièrement ciblés par les musées territoriaux. Il s'agit en outre d'un public qui doit être fidélisé. De même, je m'étonne de la faible implication des habitants dans les projets de ces musées, hors collectes d'objets.

Enfin, je remarque que les réseaux régionaux s'avèrent assez peu représentés et que l'ICME, soit le comité de l'ICOM spécialisé sur les musées d'ethnographie, est même complètement absent, sans doute du fait de sa très mauvaise communication. Pourtant, ce réseau permet, à des individuels comme à des institutions, d'obtenir des subventions assez importantes.

### **Marie-Pierre BAUDIER**

Les écomusées et musées de société n'ont sans doute pas conscience que les publics scolaires les concernent également. En effet, nous n'avons pas interrogé les publics réels, mais uniquement les publics souhaités.

Par ailleurs, effectivement, seuls 32 % des structures mènent des projets participatifs avec les habitants, soit un total assez faible ; mais ce fonctionnement s'est tout de même accru avec le temps. L'évolution s'avère donc positive.

Enfin, s'agissant des réseaux, nous avons proposé, aux structures interrogées, une liste qui incluait un grand nombre de réseaux liés à la culture scientifique et technique, soit ceux que nous connaissons le mieux. En revanche, nous n'avons pas dressé de liste des réseaux

régionaux, les structures étant invitées à déclarer elles-mêmes les réseaux auxquels elles appartenaient. Il est donc possible que certains aient été omis.

### **Ewa MACZEK**

Ces constats posent la question de la manière dont nous récoltons les informations : lorsque nous proposons une question ouverte, nous n'obtenons pas autant d'informations qu'attendu. Ainsi, les plus faibles taux de réponse (entre 30 et 50 %) correspondent précisément aux quelques questions ouvertes, relatives aux réseaux régionaux notamment.

### **Une participante**

La faible représentation des publics scolaires s'explique selon moi par les difficultés que nous rencontrons pour accéder aux professeurs. De plus, s'agissant des musées situés en zone rurale, le financement des moyens de transport constitue un vrai problème.

Par ailleurs, disposez-vous des données antérieures qui permettraient des comparaisons avec les résultats de votre enquête ?

### **Un participant**

En 1998, dans le cadre d'une convention de partenariat avec le ministère du Tourisme, nous avons mené une enquête de fréquentation et d'emploi auprès de l'ensemble des membres de notre réseau, soit quelque 180 établissements interrogés. A l'époque, ces derniers enregistraient 4 millions de visiteurs et affichaient 1.500 emplois. Or au regard des résultats de votre enquête, nous atteindrions un total de 1.100 emplois permanents et un peu moins de 3 millions de visiteurs. Nous pouvons donc en déduire que nous avons connu, sur vingt ans, une érosion à hauteur d'un million de visiteurs et de 400 emplois environ. Mes calculs sont-ils fondés, ou bien êtes-vous en mesure de les contredire ?

### **Ewa MACZEK**

Je ne peux contredire vos calculs, mais il me semble nécessaire de souligner que certaines structures ont fermé au cours des vingt dernières années. Nous observons en effet que certaines associations ont disparu dans le champ de la culture scientifique et technique par exemple. Ainsi, le Muséum de Nice n'a plus de conservateur depuis plusieurs années.

C'est pourquoi il est intéressant d'installer ces études dans la durée, car nous constatons des tendances communes à l'ensemble des structures qui appartiennent aux familles scientifiques. Les effectifs salariés ont ainsi tendance à se réduire toujours davantage au sein des muséums. De même, en lien avec la métropolisation et même si nous ne disposons pas encore de chiffres précis, nous observons que la féminisation des métiers se renforce au sein des muséums. Enfin, nous commençons à constater que si jusqu'à présent, nous parlions des « directions » des musées, désormais les structures s'avèrent dirigées non par des directeurs, mais par des « responsables », qui de fait bénéficient d'une moindre autonomie dans leur travail et leur gestion, tant des budgets que des collections.

### **Une participante**

Je souhaite vous annoncer que je commence actuellement une enquête sur les musées de France, pour le compte de la DRAC Rhône-Alpes. Avez-vous d'ailleurs identifié une spécificité rhônalpine dans les réponses que vous ont apportées les musées de la région Rhône-Alpes ?

De plus, les musées s'interrogent beaucoup sur les réseaux sur lesquels ils peuvent s'appuyer, mais auxquels ils n'appartiennent pas. Avez-vous creusé ce point ?

**Marie-Pierre BAUDIER**

Les structures rhônalpines étaient assez fortement représentées parmi les répondants à notre enquête, même si je ne me souviens pas des chiffres exacts. Effectivement, il est également intéressant de s'intéresser aux réseaux auxquels les structures n'appartiennent pas. Je suis totalement d'accord avec vous.

**Un participant**

Ayant participé à l'élaboration de la loi sur les musées de 2002, je tiens à souligner que l'appellation « musée de France » ne correspond pas à une labellisation. J'insiste sur ce point, car trop souvent, les acteurs du ministère de la Culture évoquent un label, ce qui correspond à une erreur fondamentale.

En revanche, la démarche Qualité Tourisme du ministère du Tourisme permet quant à elle d'obtenir un vrai label Qualité Tourisme, au regard d'un cahier des charges très complet.

**Un participant**

Au regard des résultats obtenus au sujet de la fréquentation des structures interrogées, par les différents publics, je me demande si la FEMS n'aurait pas intérêt à construire des indicateurs d'évaluation un peu originaux, grâce auxquels il serait possible de relier les ambitions des établissements et la réalité de leurs publics.

**Marie-Pierre BAUDIER**

Il est toujours un peu difficile de dépasser le stade de l'enquête quantitative pour aller vers une analyse plus qualitative, mais effectivement, le Journal d'études scientifiques et techniques propose d'ores et déjà des indicateurs, tels que l'IRC qui consiste à multiplier la durée passée dans une exposition par le nombre de visiteurs, et permet donc d'aller plus loin que le simple taux de fréquentation.

Par ailleurs, l'indicateur CSA qui évalue avant tout la qualité des projets pourrait également être intéressant à mettre en place, et nous espérons d'ailleurs que les différentes institutions s'impliqueront dans son déploiement.

**Ewa MACZEK**

L'IRC correspond à un indicateur de relation culturelle : il vise à mesurer l'impact d'une exposition sans se limiter à son taux de fréquentation. Il consiste à multiplier le nombre de participants par la durée d'un événement et peut donc s'appliquer à différents types d'ateliers, de débats, etc.

Nous avons d'ailleurs organisé des rencontres autour de cet indicateur, dans le courant du mois de mars dernier. Cet indicateur s'avère déjà utilisé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, à l'occasion des Fêtes de la science. Plusieurs partenaires posent cependant la question de sa pertinence, car en voulant éviter les chiffres, nous y replongeons à nouveau.

En ce sens, il me semble avant tout nécessaire de continuer à mettre à jour nos données, tout en travaillant sur l'acculturation aux chiffres de nos interlocuteurs.

**Un participant**

En matière d'indicateurs, vous n'avez pas évoqué les travaux actuels de la chaire universitaire en Economie sociale et solidaire des Hauts-de-France, qui consistent à mesurer

l'impact social de l'action culturelle sur un territoire et ses habitants. Cette notion s'avère particulièrement difficile à suivre, mais permet notamment de démontrer que l'aspect quantitatif ne suffit pas (nombre de visiteurs, nombre d'emplois, etc.) En effet, l'action culturelle conduite par les établissements a, sur leur territoire, d'autres effets qu'il convient également de mesurer. Les outils commençant à être construits, nous devrions être en capacité de les proposer dès l'année prochaine.

### **Ewa MACZEK**

Nous pourrions aussi échanger avec la DRAC Rhône-Alpes autour de nos études respectives. En effet, au-delà de la FEMS, nous venons de lancer une étude chiffrée du patrimoine de la culture scientifique et technique à laquelle je vous invite d'ailleurs à participer.

## Table ronde : les apports du travail coopératif au début du XXI<sup>e</sup> siècle

---

Table ronde animée par Fabrice DENISE, directeur du Musée d'histoire de Marseille

*Participaient à la table ronde :*

*Isabelle BATTIONI, déléguée générale de l'Association coordinatrice des centres culturels de rencontre (ACCR)*

*Marie-Claire MARTEL, présidente de la Coordination des fédérations et associations de culture (COFAC)*

*Marion SABOURDY, réseau Echosciences (Grenoble)*

*Didier MICHEL, directeur de l'Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique, technique et industrielle (Amcsti)*

### **Fabrice DENISE**

Les réseaux sont nécessaires. Nous en sommes d'ailleurs entourés. Les réseaux sont le lieu de l'intelligence collective. Organisations cognitives, comme nous le signalait Fanny Bouquerel à juste titre, les réseaux ont aussi, à bien des égards, un caractère exploratoire, aventurier, pionnier. Ils se construisent sur un mode organique, très agile.

Néanmoins, les réseaux sont également traversés par plusieurs interrogations. Tout d'abord, souvent nés sous l'impulsion d'une personnalité forte ou d'un petit groupe d'individus convaincus, les réseaux doivent ensuite intégrer de nouveaux membres. Cette question inclut celle de la gouvernance. Par ailleurs, une deuxième interrogation émerge, car il peut exister des injonctions contradictoires dans l'idée de mutualisation qu'incarnent les réseaux. Enfin, une troisième interrogation se pose puisqu'il faut identifier ce que produit un réseau. Comment se fabriquent les communs ? Comment sont-ils archivés, capitalisés et redistribués entre les membres de la communauté ?

Je vais laisser les intervenants présenter leur structure. Il s'agit de quatre réseaux très contrastés d'un point de vue géographique et thématique. Nous reviendrons ensuite sur les trois questions transversales que sont la gouvernance, les communs et les grands chantiers.

## I) Présentation

### **Isabelle BATTIONI**

Bonjour à tous. L'Association des centres culturels de rencontre (ACCR) a été créée en 1972 – 1973 par Jacques Rigaud ainsi qu'une partie des grands opérateurs de l'État.

Le label créé par la société civile et par nos membres et bien commun de notre structure a été cédé à l'État depuis la loi LCAP de 2016.

Par ailleurs, nous sommes un réseau européen et international. Notre association doit donc fédérer à la fois un réseau de labels d'État et un réseau d'initiatives européennes et internationales.

### **Marie-Claire MARTEL**

Bonjour. La COFAC regroupe 40.000 associations relevant de tous les champs culturels : musées, patrimoine, spectacle vivant, etc.

Cette multiplicité des champs couverts fait de la COFAC un réseau compliqué, mais elle constitue aussi une immense richesse. Par ailleurs, ses membres partagent les mêmes valeurs solides : la participation et le fait que chacun soit acteur de sa propre culture. Je rappelle que la COFAC a été fondée en grande partie par Jean-Bernard Gins.

### **Marion SABOURDY**

Je travaille à la Casemate, qui appartient au réseau de Centres de culture scientifique technique et industrielle (CCSTI), à l'Association des musées et des centres de sciences (Amcsti) ainsi qu'à ECSITE, l'Association européenne des musées et centres de sciences.

Echosciences Grenoble, dont je suis la responsable éditoriale, est un réseau social conçu à la Casemate et mis en ligne en 2012. Ce projet a émergé dans le cadre du programme *InMédiats* mené entre 2012 et 2016 autour du numérique et du rôle du numérique dans la culture scientifique.

Echosciences compte à présent douze plateformes en France, bientôt quatorze. Par ailleurs, nous avons fait le choix de nous adresser à toutes les personnes qui créent la culture scientifique localement : institutions historiques ou culturelles, mais aussi indépendants, passionnés, lycéens ayant un projet en sciences, etc.

En résumé, Echosciences est un réseau social pour les amateurs et professionnels de la culture scientifique sur les territoires.

### **Didier MICHEL**

Bonjour. L'Amcsti, qui est le réseau des professionnels des cultures scientifiques, techniques et industrielles, a été créé en 1982 sous l'impulsion du ministre Hubert Curien.

Nous fédérons aujourd'hui plus de 200 structures : universités, centres de sciences, musées, entreprises, collectivités, etc. Face à cette diversité, nous devons néanmoins réussir à produire un discours commun, porter des valeurs et défendre ce que font nos membres sur les territoires et l'importance du partage des cultures scientifiques, techniques et industrielles.

Notre structure prend la forme d'une association, présidée aujourd'hui par Guillaume Desbrosse, directeur de La Rotonde, le centre de sciences de Saint-Étienne. L'équipe compte aujourd'hui trois équivalents temps plein (ETP).

## II) La gouvernance

### **Fabrice DENISE**

Nous abordons déjà la question de la gouvernance. Pouvez-vous approfondir la façon dont les liens se tissent entre la structure centralisatrice et les 200 membres qui gravitent autour ?

### **Didier MICHEL**

Nous avons beaucoup renforcé notre plan stratégique en 2018, avec le service aux membres comme axe principal, c'est-à-dire la création de la rencontre, de la dynamique, la valorisation des adhérents et le partage des enjeux. Pour cela, deux outils existent :

- Le congrès, qui existe depuis 1982, réunit 300 personnes pendant trois jours. Organisé cette année à Caen du 3 au 5 juillet 2019, sa thématique portera sur la reconnaissance des publics et de l'engagement des publics dans des actions. Depuis deux ou trois ans, nous constatons que le congrès devient un espace de formation et de dialogue, une tendance que nous accentuons en créant des moments de convivialité et de réseautage : coopcafés, foires aux projets, etc.
- Notre conseil d'administration, qui comprend vingt personnes représentatives de la diversité de nos membres, discute des enjeux généraux de la culture scientifique, technique et industrielle, que l'équipe salariée défend ensuite aux niveaux national et européen.

Il n'est malgré tout pas simple de créer de la diversité au sein du réseau, de ne pas réunir uniquement de grosses structures telles que le Muséum national d'histoire naturelle ou Universcience. Certaines petites structures ne peuvent en effet pas se permettre le coût de notre adhésion, pourtant de 150 euros seulement. Notre structure a cependant besoin de ressources pour vivre.

### **Fabrice DENISE**

Marie-Claire Martel, de votre côté, comment rassemblez-vous vos 40.000 membres ?

### **Marie-Claire MARTEL**

Chacun des réseaux des 25 fédérations est présent au conseil d'administration de la COFAC, dont le bureau compte neuf membres. La COFAC ne disposant que d'un employé et demi, le bénévolat est extrêmement important pour son fonctionnement.

La circulation de l'information, véritable enjeu au sein d'un réseau de 40.000 membres, repose en partie sur chacune des fédérations, qui doivent leur faire parvenir les informations que nous émettons. À l'inverse, la COFAC centralise les problématiques que les membres rencontrent sur le terrain pour les porter à l'Assemblée, au Sénat, dans les ministères, mais aussi à la Commission européenne, etc.

La force de la COFAC est sa puissance de frappe. 40.000 associations, cela signifie par exemple 16 millions de praticiens amateurs, que nous représentons officiellement au Conseil du spectacle. Il s'agit donc d'une force de frappe considérable, mais insuffisamment exploitée. En revanche, notre faiblesse réside dans notre structuration – la COFAC n'a que vingt ans –, qui n'a jamais été soutenue par les pouvoirs publics. Il n'existe par conséquent que cinq COFAC régionales.

**Fabrice DENISE**

L'ACCR possède quant à elle une spécificité : d'une part vous avez une dimension nationale, puisque vous gérez une marque pour le compte du ministère, et d'autre part, vous animez un réseau de lieux en Europe, qui ne sont pas des CCR, mais qui se retrouvent dans leurs valeurs.

**Isabelle BATTIONI**

Une petite clarification tout d'abord : le nom de centre culturel de rencontre ne signifie pas grand-chose. Techniquement, il s'agit de sites de patrimoine (anciennes abbayes, sites industriels, etc.) réutilisés pour des projets culturels, artistiques ou intellectuels en lien avec le territoire.

Ce label était d'abord une marque déposée à l'INPI, qui appartenait à nos membres et que nous avons déclinée aux niveaux européen et international. La loi NOTRe a révélé une grande fragilité des membres en France. Il faut savoir que notre association a un tropisme français très marqué. Nous nous sommes retrouvés à un moment donné avec presque une double compétence : une gouvernance française et un Conseil d'orientation européen, dont les présidents ne se rencontraient pas. Les centres européens et internationaux ne se sentaient pas concernés par les questions françaises de structuration, de subventions et de label.

Après la cession de son label à l'État, l'ACCR est devenue gestionnaire d'une fédération plus que porteuse d'un label, ce qui facilite la réorganisation de sa gouvernance. Nos missions vont devenir plus traditionnelles, avec d'un côté l'ACCR, qui doit fédérer et défendre l'intérêt de ses membres, et de l'autre l'État, propriétaire du label, qui impose ses règles.

**Fabrice DENISE**

Marion Sabourdy, comment fonctionne votre gouvernance ?

**Marion SABOURDY**

Mon retour d'expérience est sans doute un peu différent. Projet interne à la Casemate, Echosciences aurait pu rester un réseau uniquement local, mais comme il a été conçu grâce aux investissements d'avenir – donc de l'argent public –, nous avons souhaité créer des outils utilisables ailleurs.

En 2016, encouragée par des retours très positifs des acteurs locaux, qui ont utilisé cet outil et se sont formés au numérique grâce à lui, et malgré l'arrêt des financements publics, la Casemate a choisi de conserver ce réseau et de l'essaimer. Moi-même, je suis passée de *community manager* d'un projet local à animatrice de ce réseau national en constitution.

Nous recensons à présent douze, bientôt quatorze Echosciences, environ 5.500 personnes inscrites, et allons bientôt couvrir 70 % du territoire. Les questions de gouvernance nous rattrapent donc : comment réunir tout le monde ? Quelles actions peut-on mener au niveau national ? Y a-t-il des rencontres à créer autour de la notion de réseau numérique, plus spécifiques que le congrès annuel d'Annecy, auquel se rendaient jusqu'ici la plupart des membres de notre communauté ?

Pour l'instant, nous essayons seulement d'aider les nouvelles structures à intégrer l'outil, nous les formons si besoin, mais chacune a toute liberté à animer son Echosciences et sa communauté de la manière souhaitée. Notre unique point de vigilance concerne la taille des structures : nous préférons nous adresser à des centres de sciences, capables de porter un tel projet sur plusieurs années.

Les directeurs et directrices vont donc réfléchir à toutes ces questions dans les mois qui viennent.

**Fabrice DENISE**

Nous basculons dans le troisième point : la question du commun. Même si votre réseau est jeune, vous vous questionnez déjà sur la façon de faire cohabiter ces ressources provenant de producteurs multiples : individuels, collégiens, labos, etc. Avez-vous une stratégie particulière ?

**Marion SABOURDY**

Pour construire cet outil, nous avons identifié, avec nos partenaires locaux, les plus petits dénominateurs communs de nos ressources. Les retours d'expériences, bilans ou photos restaient souvent dans les tiroirs ou sur des sites peu animés au quotidien. Echosciences permet de rassembler et de rendre visibles ces ressources. Mes missions consistent donc d'une part à promouvoir ces ressources sur des réseaux sociaux généralistes et, d'autre part, à inciter les membres du réseau à poster des ressources, de préférence sous des formes libres pour qu'elles puissent être réutilisées, sous licence *Creative Commons* notamment.

Echosciences aide ainsi de petites structures à se rendre visibles. Notre accompagnement permet aussi de rendre accessibles de nouveaux formats tels que les vidéos YouTube.

**III) Les communs****Fabrice DENISE**

Ceci justifie complètement le titre de notre atelier : « travail coopératif au début du XXI<sup>e</sup> siècle ». Le numérique autorise des modes de coopération impensables il y a vingt ans. Nous allons poursuivre sur la question des communs avec l'Amcsti. Comment capitalisez-vous le travail des uns et des autres et comment le partagez-vous ?

**Didier MICHEL**

Marion Sabourdy me permet de faire une transition avec un exemple concret. Les vidéastes de sciences sont un sujet qui provient des membres et dont l'association s'est emparée : nous mettons aujourd'hui en place un projet pour essayer de déterminer les changements provoqués par les vidéastes dans nos métiers. Telle est la mécanique de l'association : comment, d'une idée, d'une initiative d'un territoire ou d'un acteur, faire un sujet que l'on va porter de manière collective ?

Nous nous emparons par ailleurs de sujets plus transversaux. Ainsi, suite aux attentats de 2015 et face au constat de la montée de l'obscurantisme, nous avons réinvesti le sujet de l'esprit critique et du discernement entre le croire et le savoir. Le ministère de la Culture nous a versé de l'argent pour aller plus loin et créer le MOOC *atelier-mediation-critique.com*. Ainsi, le chantier muri au sein des instances de direction de l'Amcsti a provoqué une reprise en main de ce sujet dans l'ensemble de la communauté et au-delà, au niveau des ministères de tutelle.

C'est ensuite à nous, l'équipe, de cultiver ces sujets, de les rendre visibles, de les partager, et pour cela, nous travaillons beaucoup sur les réseaux sociaux, qui sont un outil performant.

**Fabrice DENISE**

Marie-Claire Martel, de quelle façon procédez-vous pour rassembler vos membres autour de sujets forts ?

**Marie-Claire MARTEL**

À la COFAC, la question du commun est fondamentale et donne lieu à un chantier permanent. Avec une telle diversité d'acteurs, nos communs sont riches. Il est donc souvent plus facile de rester dans le général.

Les droits culturels constituent notre commun fondamental le plus important. La COFAC les a formulés très simplement et doit à présent les rendre effectifs :

- D'abord, les droits culturels sont un des droits de l'homme, indissociable des autres, donc un droit individuel.
- Ensuite, ce sujet ne doit pas s'appliquer qu'à la culture, mais à l'ensemble des politiques publiques, et il doit s'appliquer aux politiques culturelles d'une façon particulière : « Dans le respect de la diversité culturelle, des droits culturels deviennent effectifs quand la création est libre, quand la diffusion est libre, quand la participation à la vie culturelle est libre et quand la coconstruction, c'est-à-dire l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques, sont libres. »

Nous travaillons sur des notions transversales telles que l'économie sociale et solidaire, la réglementation ou la loi, mais aussi sur des notions plus pointues : les publics, les rapports entre l'enseignement artistique spécialisé, l'éducation artistique et culturelle et l'éducation populaire. La COFAC est le seul lieu qui permette de mener ces réflexions.

Enfin, nous produisons des communs : appuis juridiques aux structures, informations sur le mécénat, formation des bénévoles, etc.

La notion de commun est à la fois très concrète et très vaste.

**Fabrice DENISE**

Vous êtes une quarantaine de membres au sein de l'Association des centres culturels de rencontre, dont 23 en France. Vous reconnaissez-vous dans cette notion de patrimoine commun et habité ? Quel type de communs arrivez-vous à constituer à cette échelle ?

**Isabelle BATTIONI**

Nous nous sommes posé cette question de manière très directe lorsque le label sur lequel nous nous appuyions est passé à l'État. Nos valeurs sont ce que nous avons en commun, ainsi que certaines dialectiques : comment gérer patrimoine et création ; le local et l'international ; le numérique et l'expérientiel.

De notre point de vue d'association fédératrice, les typologies de métiers constituent aussi un commun.

Par ailleurs, en tant qu'association, nous contribuons à la formation, aux mises à jour, aux évolutions juridiques, etc. En tant que tête de réseau, nous faisons également partie d'autres réseaux tels que Culture Action Europe et Réseau rural français, ce qui enrichit notre propre réseau et bénéficie par conséquent à nos membres.

Enfin se pose cette question de gouvernance : comment associer nos membres dans une pratique active de coopération, sachant que tout le monde manque de temps ? Ces journées de rencontres sont importantes, car elles permettent de discuter de ces problèmes communs à toute tête de réseau.

**Fabrice DENISE**

Il est nécessaire d'entretenir un climat de confiance important pour que les membres acceptent de partager leurs données.

Avant d'aborder le quatrième et dernier point, Marion Sabourdy souhaitait préciser quelques chiffres.

### **Marion SABOURDY**

J'aimerais donner un ordre de grandeur à l'échelle de l'agglomération, qui recouvre aussi de fait le département de l'Isère. Echosciences Grenoble dénombre 2.200 personnes ayant un compte, environ 500 contributeurs et en moyenne une centaine de contenus publiés chaque mois sur la plateforme. Par mois, nous avons recensé environ 25.000 visiteurs uniques et entre 40.000 et 50.000 pages vues. De tels chiffres et donc une telle visibilité sont difficiles à atteindre à l'échelle d'une seule structure.

## **IV) Les grands chantiers**

### **Fabrice DENISE**

Dernier point, quels grands chantiers avez-vous identifiés pour la communauté ?

### **Marion SABOURDY**

Au contraire d'autres structures, notre outil préexistait. Dans ce domaine, nous n'avons donc pas de grand chantier à mener, seulement quelques améliorations techniques à apporter. En années internet, 2016 est en effet déjà une date un peu dépassée.

Nous souhaitons par ailleurs encourager les interactions entre les plateformes. Chaque membre d'un Echosciences peut interagir avec les autres plateformes, mais de fait, peu le font. Nous réfléchissons donc actuellement à la création d'une vitrine nationale pour mettre en avant les meilleurs contenus.

Notre réflexion porte également sur d'autres manières d'utiliser ces contenus : réalisation de recueils, autres formats, etc. Pourquoi ne pas accompagner certaines initiatives, comme celle de ce chercheur en neurologie qui a commencé à *bloguer* sur Echosciences et a fini par écrire un livre ?

Enfin, la gouvernance constitue notre principal chantier, puisqu'il s'agit de notre point faible. Ensuite, poursuivre la dissémination des Echosciences, en direction de L'Île-de-France, du Grand Est, des DOM-TOM et peut-être de la francophonie.

### **Fabrice DENISE**

Merci. Didier Michel pour l'Amcsti. L'association a été créée en 1982. Quels sont vos chantiers prioritaires aujourd'hui ?

### **Didier MICHEL**

Tout d'abord, nous souhaitons renforcer l'interactivité entre les membres. Jusqu'ici, les congrès étaient construits conjointement par l'équipe accueillante et l'équipe de l'Amcsti. Désormais, l'organisation sera ouverte à tous les membres. Nous souhaitons donc que les membres se réapproprient le réseau, dont nous ne serions plus nous-mêmes que des animateurs.

Nous allons également poursuivre et développer le chantier relatif à l'esprit critique et au discernement entre le croire et le savoir, mais aussi entamer une réflexion sur la place de nos actions dans la ruralité.

Par ailleurs, le programme « Science avec et pour la société », dont nous étions l'animateur au niveau national, disparaît du programme-cadre pour la recherche et

l'innovation. Il nous semble important de faire comprendre à nos décideurs l'enjeu de la médiation entre science et société, pour que les concitoyens français, européens, internationaux aient toujours accès aux connaissances de manière simple et directe.

Enfin, quel modèle économique pour un réseau qui compte quatre ETP ? La vie d'un réseau est en effet difficile à appréhender, notamment aux yeux des décideurs. C'est pourquoi nous allons réfléchir, avec une junior entreprise, au positionnement de notre réseau dans l'écosystème de la recherche, de la science, de la culture, et aux moyens de rendre plus visibles nos actions et la vie du réseau.

### **Fabrice DENISE**

Merci. Pour la COFAC, vous avez déjà évoqué deux grands chantiers. Souhaitez-vous compléter ?

### **Marie-Claire MARTEL**

Je vais essayer de focaliser sur les chantiers qui vous concernent le plus.

Tout d'abord, nous continuons à coordonner l'opération *C'est mon patrimoine !* Dans ce cadre, des structures patrimoniales signent un contrat avec des associations qui s'occupent d'adolescents principalement, pour monter un projet ensemble. Vous pouvez tout à fait participer, je rappelle que ce projet est entièrement financé.

Un autre grand chantier concerne la préparation de l'entrée de la culture dans le Fonds social européen (FSE) en 2020. Nous travaillons également sur la simplification des obligations liées au contrôle du FSE.

Le chantier connexe concerne les prochains contrats de plan Etat-Région (CPER). Des discussions ont déjà commencé avec le gouvernement et les Régions, au sujet de l'entrée de la culture en tant que telle dans les prochains CPER, à échéance 2020.

Nous travaillons par ailleurs sur quatre points particuliers de l'agenda 2030 du développement durable, avec la préoccupation de conserver notre avance de phase par rapport au monde de l'entreprise. Nous traiterons en particulier les sujets de l'égalité hommes – femmes, de l'éducation et la culture, et de la ville.

Nous allons également essayer d'évaluer l'impact social de nos associations, en nous associant si possible à des chercheurs. L'impact de nos associations est tellement différent suivant le champ que ce chantier est considérable.

Les Rencontres Culture constituent un autre de nos chantiers permanents. Il s'agit du croisement, autour de la culture, de l'ensemble des associations de tous champs. Dans ce cadre va en particulier se développer cette année notre partenariat avec l'Union nationale des associations de tourisme et de plein air (UNAT), qui souhaite amener plus de culture dans ses colonies et centres de vacances.

La réforme du dispositif local d'accompagnement (DLA) est également un chantier important. Malgré une situation tendue, nous avons bon espoir d'aboutir à une architecture de réseau satisfaisante.

Enfin, un dernier point important : le 15 février 2019, pour les trente ans de la COFAC, a eu lieu la signature de la Charte des engagements réciproques Culture, qui est la déclinaison de celle du mouvement associatif. Il s'agit d'une charte révolutionnaire, car le ministère de la Culture officialise pour la première fois, je pense, le caractère universel de la culture. En outre, elle va être élaborée en régions et consolidée en central, à l'inverse de la logique habituelle. Des discussions vont avoir lieu dans les DRAC et nous avons réussi à négocier 5.000 fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) pour

l'ensemble du pôle associatif. Le premier enjeu de cette charte est donc la structuration de nos réseaux, en régions. Pour ce faire, des réunions seront organisées en 2019 – 2020.

### **Fabrice DENISE**

Merci. Nous allons conclure avec Isabelle Battioni.

### **Isabelle BATTIONI**

L'un de nos principaux axes est de repenser l'équilibre entre développement et consolidation. La mise en place des centres culturels de rencontre est en effet très longue. Malgré tout, ils peuvent disparaître au bout de six mois.

Nous devons aussi aborder la question de la visibilité : connaître, faire connaître, se connaître, reconnaître. Vous connaissez certainement des centres culturels par leur nom – la Chartreuse de Villeneuve, la Saline royale, etc. –, mais on sait peu que ce sont des centres culturels de rencontre. Il devient nécessaire de se reconnaître en tant que valeur, même avec le label d'État.

Notre troisième chantier concernera la refonte de nos statuts. Comme nous sommes reconnus d'utilité publique, les juristes des ministères de l'Intérieur et de la Culture inspecteront cette référence à une appellation, au label, à l'Europe et à l'international. Cela nécessitera du temps.

Par ailleurs, une question interne se pose : comment, en tant qu'association reconnue d'utilité publique en France, au fort tropisme français, allons-nous pouvoir nous ouvrir aux membres européens et internationaux ?

Enfin, le dernier chantier porte sur nos positions vis-à-vis de l'Europe et de l'international : doit-on continuer à se développer ? Notre expertise est très intéressante pour les pays en développement qui veulent sauver leur patrimoine. Pour autant, avons-nous vocation à être un pôle ressource pour le Bénin ou le Sénégal ? Quel est le sens pour nous ?

## **Échanges avec la salle**

---

### **Fabrice DENISE**

Merci d'avoir bien respecté les chapitres convenus préalablement. Nous allons entendre quelques questions. D'abord un point de la COFAC sur le pass Culture, qui nous concerne tous.

### **Marie-Claire MARTEL**

Le pass Culture, qui a été mis en place de manière expérimentale dans cinq départements, est porté par 25 personnes au ministère de la Culture. Aujourd'hui, le gouvernement veut clairement faire entrer les pratiques dans le pass Culture, pour aller au-delà d'un pass commercial. Il ne nous demande donc plus de financer 80 % du montant que l'on recueillerait. La seconde victoire concerne l'entrée des associations dans le pass Culture. Pour ce faire, le ministère est pour l'instant incapable de labelliser les projets associatifs. En revanche, nous connaissons nos réseaux. La COFAC demande donc une délégation de service public pour labelliser ses associations membres. Cela fait partie de nos chantiers 2019.

### **Laurent VÉDRINE, directeur du Musée d'Aquitaine, Bordeaux**

Je voudrais revenir sur la notion de réseau. Monsieur le directeur de l'Amcsti a parlé « d'association de professionnels ». Or je lis dans l'intitulé « Association des musées et centres ». Je pense qu'il existe parfois une confusion entre trois entités d'échelles différentes :

ce qui relève du professionnel, ce qui relève de l'équipement et de sa réalité physique, et ce qui relève de l'autorité de tutelle, les collectivités territoriales pour beaucoup.

Une seconde remarque concerne la question des réseaux d'équipements culturels. La ville de Barcelone héberge le réseau très informel des musées d'histoire de villes en Europe, avec dans l'idée d'y faire passer son *soft power* et sa vision de la construction de l'Europe. On est donc confronté à une éventuelle instrumentalisation du réseau.

Ma dernière remarque porte sur notre impact sur le recul de l'âge d'entrée dans les EHPAD. Au Canada, des médecins ont été autorisés à prescrire des visites dans les musées.

### **Didier MICHEL**

Je tiens à préciser que c'est l'acronyme qui a été déroulé dans le programme. Or, aujourd'hui, ce déroulé n'est plus représentatif de l'ensemble de nos membres. C'est pourquoi j'ai volontairement évoqué « le réseau des professionnels des cultures scientifiques, techniques et industrielles ». De plus, nous employons le pluriel, car nous considérons que les cultures scientifiques, techniques et industrielles sont différentes.

Pour répondre à vos remarques, ce sont les membres qui remontent les sujets sur lesquels nous allons travailler. Par exemple, l'un de nos chantiers, que je n'ai pas évoqué, consiste à faire reconnaître les actions de médiation des scientifiques dans leur carrière professionnelle.

### **Marion SABOURDY**

En ce qui concerne la question d'échelle ou de hiérarchie, nous avons pour notre part choisi de placer tous les comptes au même niveau sur notre réseau social, qu'il s'agisse d'un collégien ou d'un muséum national. Par ailleurs, les contenus publiés ne sont a priori pas modérés.

Internet au sens large et les réseaux sociaux cassent les hiérarchies dans nos relations. Nous pouvons *twitter* directement une directrice, par exemple. Nous jouons ce jeu-là sur Echosciences, mais je peux comprendre que ce soit moins facile dans des structures plus officielles.

### **Marie-Claire MARTEL**

Cette question « du réseau de professionnels » est pertinente. Il existe par exemple à la COFAC un réseau uniquement composé de professionnels, les professeurs d'art dramatique. Cependant, ils appartiennent à la COFAC pour travailler l'intérêt général, sans aucun esprit de caste.

On ne reçoit d'un réseau que ce que l'on veut bien y mettre, mais démultiplié par le nombre de membres. Par contre, si l'on ne met pas d'énergie dans le réseau, on n'en retire rien.

### **Fabrice DENISE**

Merci aux quatre intervenants.

## Bilan des ateliers participatifs : l'avenir des réseaux, quelles évolutions ?

---

### I) Atelier 1 : le patrimoine de l'immigration en question

Atelier animé par les services Collections & expositions (dont Elisabeth Jolys Shimells) et Réseau & partenariats du Musée national de l'histoire de l'immigration

Les participants à l'atelier se demandent avant tout comment traiter la question de l'immigration autour des questions suivantes.

- Immigration et/ou émigration ?
- Comment développer un axe « migration » dans un parcours permanent ?
- Faut-il parler de « territoire », de « patrimoine » ou fusionner les deux dans la constitution des collections sur les migrations ?

Ils ont aussi exprimé des convictions sur le sujet : d'une part le souhait de traiter l'identité des territoires comme un reflet de la société et d'en faire un axe de développement du tourisme, d'autre part celui de prendre le risque stratégique d'exposer des migrations au regard des enjeux contemporains et sociétaux, et de développement vers de nouveaux publics.

Il a été aussi question de la médiation, quel que soit le support retenu, pour parler d'immigration. Nous avons aussi entendu des attentes sur les projets de recherche spécifiques en cours sur l'immigration.

La notion de « patrimoine de l'immigration » a ensuite été évoquée. Cette notion a-t-elle un sens ? Les avis étaient partagés, certains craignant une essentialisation, voire une mise au ban du patrimoine, à travers cette qualification. Si oui, que recouvre-t-elle ? Est-ce le patrimoine des immigrés, des personnes ? Celui du déplacement, de la traversée de la frontière (des gens, des idées, des choses) ? Celui de la rencontre entre une culture présente sur un territoire et une culture qui vient d'ailleurs ?

Auparavant, nous parlions de logique d'intégration, d'identité et d'immigration. Aujourd'hui, il semble plus pertinent de parler de circulation, de partage, d'interculturalité, de migration au-delà des frontières. Le patrimoine maritime illustre très bien d'ailleurs la mise en valeur des processus de patrimonialisation de ces hybridations.

L'enjeu consiste à changer le regard et relire les collections existantes en parallèle et en complément des collectes contemporaines.

Nous avons ensuite listé ce qui pouvait relever de ce « patrimoine de l'immigration » dans les collections propres des musées des participants à l'atelier.

Les objets présents dans les collections sont de plusieurs types :

- des affiches véhiculant des stéréotypes comme Bécassine ;
- les objets symboles d'immigration, avec l'exemple d'un vase grec conservé au musée d'histoire de Marseille,
- des outils de travail et produits finis (musée savoisien) révélateurs de pratiques culturelles ;
- la collecte de témoignages (audio et vidéo), par exemple les vidéos qui traitent de la marche pour l'égalité de 1983 ;

- les bornes frontières ;
- les fonds de photographies (musée de Bretagne) ;
- des objets utilitaires et des marchandises témoignant des échanges économiques ;
- des lieux de mémoire ;
- des œuvres d'art en lien avec des témoignages.

Ces objets sont rentrés dans les collections de deux façons, d'une part *via* la relecture des collections existantes, d'autre part par la collecte dans la perspective d'une exposition temporaire, lors d'enquêtes confiées à des chercheurs ou au moyen de commandes à des artistes. Le rôle des commissions d'acquisition a été évoqué plus rapidement.

La mise en œuvre de projets autour de ces objets doit avant tout être l'occasion de sortir de catégories préexistantes et de dynamiser le réseau.

La FEMS vous proposera un projet très concret et collaboratif autour du patrimoine de l'immigration. Notre exposition permanente se déclinera en expositions itinérantes avec vous, de façon à mettre en valeur les collections en région.

## II) Atelier 2 : l'évolution des réseaux des musées de société

### **Zeev GOURARIER, directeur scientifique et des collections du Mucem**

Evoquer l'évolution des réseaux suppose de les identifier au préalable. Nous aurions pu ne citer que le « grand département », mais la FEMS, la DRAC et l'ACNF sont également des interlocuteurs incontournables.

### **Camille FAUCOURT, conservatrice au Mucem**

Nous avons fait un tour de table pour connaître les attentes des musées à l'égard des différents réseaux et de la mise en relation avec les têtes de réseau. Il en ressort un besoin d'interconnaissance faite de soutien entre collègues, les premiers interlocuteurs étant les voisins, département ou région, et ce pour aller chercher les compétences scientifiques ou métiers là où ils se trouvent.

Le partage d'information présente également un intérêt stratégique. Un collègue s'est par exemple questionné sur la possibilité de partager avec l'ensemble des membres du réseau les grandes tendances concernant les collectes contemporaines pour mieux se positionner. Un autre envisage cette mise en relation comme l'opportunité de créer des projets communs et collaboratifs entre les institutions (expositions).

Nous notons une demande de changement relative à la structuration des réseaux, pour renverser la hiérarchisation pyramidale actuelle entre la tête de réseau et les membres, et pour créer des liens entre les membres eux-mêmes. L'expertise métier n'est pas toujours disponible, que ce soit à la FEMS ou au MUCEM. Ces nouveaux modes de collaboration pourraient s'accompagner de nouveaux outils (communautés transnationales).

L'articulation entre les réseaux locaux, régionaux et nationaux doit également être améliorée, car les musées ne savent pas toujours qui est l'interlocuteur référent quand ils rédigent un projet scientifique et culturel (PSC).

En conclusion, ces quatre mots clés résument l'utilité d'un réseau : valeurs, partage, soutien et rapprochement.

### III) Atelier 3 : Réseaux numériques et plateformes collaboratives

#### **Marion SABOURDY, animatrice du réseau Echosciences**

Le sujet pouvait être traité selon plusieurs approches : les plateformes de mise en relation professionnelles, les logiciels de gestion de collections ou les plateformes collaboratives disponibles sur internet, comme la suite Framasoft. Finalement, nous nous sommes intéressés aux réseaux sociaux plus généralistes, comme Twitter, Instagram ou Facebook, car c'est ce qui intéressait les participants.

Sur ces réseaux sociaux numériques, la communication manque paradoxalement d'agilité, car les musées doivent parfois faire valider leurs publications par une institution ou une collectivité. La question de la ligne éditoriale a également été soulevée. Sa définition relève-t-elle du chargé de communication ou du *community manager* ?

Quelques réponses ont pu être apportées. Nous pouvons utiliser des mascottes pour parler des institutions de manière un peu décalée. Quant à la problématique de l'agilité, il est aussi possible de créer des comptes pro/perso sous son propre nom, mais en tant que professionnel, de manière à représenter en partie l'institution. Enfin, des ressources sont également disponibles : Muséomix ou MuseumWeek.

L'atelier s'est posé une question plus fondamentale. Pourquoi exister sur les réseaux sociaux, et à destination de qui ?

La présence sur ces réseaux est un métier à part entière, ce qui suppose d'embaucher une personne dédiée ou de mutualiser des ressources. Une articulation doit être trouvée entre la communication et les médiateurs. Une autre possibilité est de s'appuyer sur les communautés déjà en ligne, comme les Wikipédiens, les Instagrammeurs, et de produire du contenu avec les photos des collections.

### IV) Conclusion

#### **Céline CHANAS, présidente de la FEMS**

Je remercie les animateurs des ateliers qui ont contribué à alimenter les réflexions sur les missions de la FEMS.

Je retiens de ces journées deux mots, solidarités et complexité, ainsi que plusieurs pistes pour améliorer les services que la FEMS rend à ses adhérents :

- la présentation des adhérents et des nouveaux arrivants dans le réseau, ainsi qu'un système de parrainage/marrainage.
- le besoin de franchir un cap dans l'animation de la plateforme collaborative lancée l'année dernière et de la promouvoir.

De son côté, Xavier de la Selle a proposé d'utiliser Framaliste et des listes de discussion, pour conserver les traces des discussions.

Je vous annonce aussi que nous avons décidé du thème des rencontres professionnelles de l'année prochaine : « L'exposition, la muséographie, et le devenir des parcours permanents et temporaires. » Si une institution souhaite proposer un lieu d'accueil et son expertise, nous examinerons sa candidature.

## **QUEL RÔLE POUR LES FÉDÉRATIONS D'ACTEURS, FACE AUX MUTATIONS DU PAYSAGE CULTUREL ?**

### ***L'exemple de la Fédération des écomusées et des musées de société (Fems) de 1988 à 2010 : groupe de pression ou réseau d'échange et de partage ?***

En 1988, année de création de la Fems, les 28 écomusées et musées de société fondateurs sont fréquentés par un million de visiteurs. Ces établissements patrimoniaux, à but non lucratif, créés pour la plupart dans les années 1960-1970, sont impliqués dans de nombreux projets innovants. En 2010, la Fédération forte de 134 adhérents totalise plus de quatre millions de visiteurs<sup>1</sup>. Encouragée par les pouvoirs publics, cette réussite institutionnelle s'est construite en relation avec les évolutions des politiques culturelles et touristiques de l'État.

En plus de 20 ans, la Fédération d'abord conçue comme outil de reconnaissance des écomusées et des musées de société est devenue tête influente d'un réseau en prise avec un contexte économique et institutionnel contraignant<sup>2</sup>. Ce texte s'appuie sur l'étude des archives privées de la Fems et contribue à établir que de la Fédération joue un rôle de prescripteur des politiques publiques auprès des écomusées et des musées à but non lucratif<sup>3</sup>.

### ***I. 1988-2002 : Développement d'une fédération de prescription auprès des écomusées***

#### **I.A. 1988 : Reconnaissance des écomusées, mais aussi naissance d'une institution relais des décisions publiques**

##### ***Le développement des écomusées est encouragé par l'État***

À la fin des années 1970, l'institution muséale évolue sous la pression de la nouvelle muséologie, de la prise en compte de nouveaux patrimoines. Des réseaux culturels se développent : professionnels des musées, sociétés d'amis de musées, ... Tandis que d'autres se constituent, ainsi ceux du patrimoine industriel et des musées agricoles<sup>4</sup>. De nouvelles manières de penser et d'exposer le patrimoine, en particulier ethnologique émergent alors même que la vague patrimoniale trouve son institutionnalisation en 1980 dans le cadre de l'année du patrimoine et en 1981 avec la création de la Mission pour le patrimoine ethnologique. Dans ce contexte, par l'instruction du 4 mars 1981, l'État reconnaît les écomusées, structures muséales inspirées des travaux de Georges Henri Rivière et d'Hugues de Varine. Depuis la même année, les écomusées associatifs bénéficient également de l'ordonnance de 1945 portant l'organisation des musées des beaux-arts en musées nationaux, classés et contrôlés. Si les écomusées sont légitimés, il manque cependant à ce réseau embryonnaire une organisation collective, la légitimation des compétences, une assise scientifique et des missions pérennes.

---

<sup>1</sup> / Fédération des écomusées et des musées de société. Fems. [En ligne]. [consulté le 29 août 2011.] Disponible sur le web : <<http://www.fems.asso.fr/>>

<sup>2</sup> / Réseau : « Ensemble de lieux (relais, stations) ou de personnes qui communiquent entre elles et dépendent généralement d'un organisme central. » Centre national de ressources textuelles et lexicales. Cnrtl. [En ligne]. [consulté le 21/02/2016]. Disponible sur le web : <<http://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9seaux>>

<sup>3</sup> / Archives disponibles en 2010 au siège bisontin de la Fems.

<sup>4</sup> / L'Afma, association française des musées d'agriculture est fondée en 1982 sous le double patronage des ministères de l'Agriculture et de la Culture. Fédération des musées d'agriculture et du patrimoine rural. Afma. [consulté le 4 mars 2016]. Disponible sur le web : <<http://afma.asso.fr/afma.htm>>

### ***Les écomusées créent une fédération pour valoriser et défendre leurs activités***

Le colloque qui réunit les écomusées à l'Isle-d'Abeau en 1986 permet de faire cause commune. Le 20 décembre 1988, 28 écomusées fondent l'association, régie par la loi de 1901 « Écomusées en France », organe fédératif des écomusées contrôlés. Il s'agit de promouvoir, de valoriser l'image des écomusées, de défendre et faire connaître l'action des adhérents. Le plus grand nombre d'adhésions sont enregistrées cette même année. L'année suivante, en 1989, le colloque international de Besançon valide l'intégration des musées de société dans la nouvelle association. Il s'agit de « faire la fédération » et de défendre le concept d'écomusée<sup>5</sup>.

La Fondation Crédit coopératif qui appuie les mouvements d'éducation populaire depuis 1984 propose aux écomusées de financer avec le ministère de la Culture la participation de la nouvelle association au SIME, salon international des musées<sup>6</sup>. C'est à l'occasion de cette manifestation professionnelle, première du genre en France, que la Fédération se fait reconnaître. La nouvelle organisation s'appuie également sur des liens très favorables établis avec la région Franche-Comté. À l'image de la majeure partie de ses adhérents, la Fédération échappe au tropisme parisien. Son siège est localisé dans un premier temps à Salins-les-Bains, puis à Besançon, dans le Doubs.

Le nouveau réseau, voulu et créé par les responsables les plus militants des écomusées contrôlés par la Direction des musées, met au cœur de ses chantiers la reconnaissance des écomusées ; la mise en commun des compétences ; la connaissance et la conquête des publics ; l'évolution, intégrant les aspects patrimoniaux, du statut de conservateurs et le développement de la recherche. La jeune Fédération se constitue en organe de pilotage et de décision<sup>7</sup>. Cependant, la proximité avec les pouvoirs publics et les chantiers décidés resserrent les relations avec le ministère de la Culture. Ce rapprochement risque d'infléchir les orientations choisies par les membres de la Fédération.

### **I.B. 1989-2001 : Un développement institutionnel à la mesure de nouveaux enjeux : des dynamiques culturelles issues de la Fems ou de ses adhérents ?**

#### ***La nouvelle fédération dans l'orbite du ministère de la Culture***

Les transformations dans les mondes agricole et industriel réalisées pendant les Trente Glorieuses ont généré une prise de conscience mémorielle. Celle-ci constitue la raison d'être des nombreux écomusées qui se créent. La Fédération, dont la devise est « en avant la mémoire » doit cependant prendre en compte les enjeux émergents des années 1990 auxquels les écomusées doivent faire face. Les territoires d'implantation des musées eux-mêmes, deviennent enjeux de développement culturel, touristique et économique, tandis que les écomusées associatifs adhèrent massivement à la Fems.

De 1990 à 1992, c'est à partir du SIME que la jeune Fédération cherche à faire reconnaître son activité et celle de ses adhérents. En 1991, à la demande de Jacques Sallois, directeur des musées de France (DMF) et après débat interne, l'association s'ouvre à l'adhésion des musées de société<sup>8</sup>. Issus de la tradition folkloriste et du déploiement des musées cantonaux sous la

---

<sup>5</sup> / Rapport moral de la première assemblée générale « Écomusées en France », Le Creusot, 10 novembre 1989.

<sup>6</sup> / C'est le 14 janvier 1988, au Grand Palais, que François Léotard, ministre de la Culture, inaugure le premier SIME.

<sup>7</sup> / Bien qu'un avant-projet de règlement intérieur voit le jour impliquant un respect mutuel au niveau des sponsors, « l'obligation de cotisation et la participation aux instances dirigeantes est requise. » Conseil d'administration du 20 février 1997 à la Fédération des Parcs naturels régionaux.

<sup>8</sup> / Émilie Vaillant, 1993.

III<sup>e</sup> République naissante, les musées de société ne sont pas adossés à un corps doctrinaire aussi formalisé que les écomusées<sup>9</sup>. En juin 1991, la Fems organise le colloque de la DMF à Mulhouse-Ungersheim. En 1992, l'association s'appelle désormais « Fédération des écomusées et des musées de société, Fems. » Cette politique d'intégration permet d'enregistrer 46 demandes d'adhésion<sup>10</sup>.

Le nouveau périmètre de la Fédération nécessite une équipe permanente. La Fems répond à la définition d'un « groupement, en une seule de plusieurs associations poursuivant un but commun<sup>11</sup>. » Elle organise et anime le réseau des adhérents au moyen de colloques et de chantiers. Les relations avec la DMF évoluent, mais celle-ci indique « qu'elle n'est pas le partenaire institutionnel naturel » de la Fems<sup>12</sup>. Un plan triennal entre la Fems et la DMF stabilise les relations, d'autant que le ministère de la Culture reste le financeur principal de la Fédération. De multiples échanges ont lieu avec le ministère de la Culture, malgré les interrogations sur la nature des relations entre l'État et la Fédération : « Que dire au ministre s'il vient à l'exposition ? Ce qu'est la Fédération pour une refondation culturelle et qu'il doit s'appuyer sur les 1 000 musées de société pour réussir sa politique<sup>13</sup> ». La relation avec les ministères s'inscrit dans la durée.

### ***La Fédération : courroie de transmission des politiques publiques ?***

L'ouverture au monde de la recherche s'avère incontournable pour crédibiliser le travail des musées adhérents. La recherche oriente les muséographies et les raisons d'exister des écomusées. Le manifeste *Territoire de la mémoire*, postfacé par Claude Lévi-Strauss, paraît en 1992<sup>14</sup>. Il est rédigé par les maîtres de l'ethnologie française et présente les écomusées les plus représentatifs en relation avec leurs territoires d'appartenance. Dans une même volonté de reconnaissance institutionnelle, la Fédération sollicitée, délègue des membres qualifiés pour intégrer la Mission du patrimoine ethnologique. La Fems milite pour que les actions de la Mission s'établissent en relation avec les thématiques des collections des collections des écomusées<sup>15</sup>. L'écomusée est avant tout un musée et sa collection figure au centre des transactions effectuées avec les acteurs impliqués. L'organisation de la collecte d'objets est déterminante. C'est une « opération commune à tous les adhérents unanimement reconnue comme vecteur de communication<sup>16</sup>. » La notion la plus importante émanant de cette expérience réside dans « la qualité des contacts pris lors de la collecte, contacts avec les donateurs présents, mais également avec les visiteurs pouvant devenir donateurs potentiels au musée. Le don spontané est une démarche courante envers la plupart des musées de société, mais il est toujours pertinent de rappeler que les écomusées et les musées de société sont les dépositaires de la mémoire de groupes humains partageant un territoire, une origine ou un métier... Le rôle que se proposerait de jouer la Fédération serait celui d'un relai entre ses membres et la DMF... Ainsi la Fédération s'associerait à une organisation nationale de manière

---

<sup>9</sup> / Frédéric Poulard, 2005.

<sup>10</sup> / Compte rendu du bureau du 23 janvier 1996.

<sup>11</sup> / « Fédération ». Centre national de ressources textuelles et lexicales. Cnrtl. [En ligne]. [consulté le 23 février 2016]. Disponible sur le web : <<http://www.cnrtl.fr/lexicographie/groupement>>

<sup>12</sup> / Compte rendu de la réunion du 20 février 1997 à la Fédération des Parcs naturels régionaux.

<sup>13</sup> / Compte rendu du bureau du 23 janvier 1996.

<sup>14</sup> / Marc Augé, 1992.

<sup>15</sup> / Dominique Rivière à Philippe Ifri : *Souhait à destination du conseil scientifique de la mission du patrimoine*, n.d.

<sup>16</sup> / Conseil d'administration du 9 janvier 1996.

à être perçue comme un réseau à part entière, mais en même temps elle marquerait sa différence<sup>17</sup>. »

Aussi, dès 1996, l'informatisation des communications et la numérisation des collections sont d'actualité. La mise en réseau informatique questionne la fiabilité des solutions envisagées et les fonctions de cette mise en commun<sup>18</sup>. Une navette sur les besoins et moyens en informatique des adhérents est mise en place le 20 février 1997, à l'occasion du conseil d'administration. Après enquête sur les besoins des adhérents, projet et groupe de travail sont mis sur pied. La Fems s'engage dans le projet d'informatisation des collections « Net Muséum ». Celui-ci prend en compte dès 1997 la formation, la normalisation documentaire et la création d'un serveur documentaire. L'informatisation du réseau implique la Fédération dans ses relations avec ses adhérents, et nécessite la création d'un lieu ressource ainsi que la mise en place de normes communes. Il n'est pas facile de mobiliser les acteurs des écomusées en prise avec les contraintes locales.

État et financeurs confient de nouvelles missions aux écomusées en lien avec les politiques de développement social, culturel et économique. Les enjeux concernent l'emploi, la reconnaissance de nouveaux métiers et le développement des territoires pour lesquels la Fédération est en mesure d'organiser une réponse globale. Il est vrai que la reconnaissance des écomusées nécessite la valorisation des compétences des personnels en prise avec les évolutions technologiques, patrimoniales et touristiques dont font écho ces musées. L'accord-cadre sur les emplois jeunes « nouveaux-services-nouveaux emplois » auquel la Fems participe, après réponse à appel à projets, est adopté le 30 septembre 1998<sup>19</sup>. Cet accord fournit à la Fems l'opportunité de recueillir de nouveaux adhérents. Le dispositif génère une enquête nationale réalisée auprès des musées contrôlés qui permet de recenser, contacter des structures muséales peu familières de la Fédération et de développer ainsi le réseau. À cette occasion, de nouveaux services et emplois sont identifiés, reconnus et créés : médiateur des savoirs techniques, agents de développement des publics, de développement technologique,... Dans ce cadre, les écomusées sont la cheville ouvrière du dispositif.

D'autres groupes de travail se constituent sur les services publics, le financement des musées de société. Il s'agit d'intégrer les musées adhérents au monde de la culture et de confirmer leur viabilité économique. La Fédération met en place une « action boutique » dès 1999. « Dans un contexte de réduction des financements publics, la Fems a pris acte du besoin, exprimé par ses adhérents d'une démarche en vue de favoriser le développement des boutiques de musées... qui passe par la professionnalisation des gestionnaires. Pour cela la Fédération a créé un réseau d'échanges lui permettant de diffuser des conseils pratiques<sup>20</sup> ».

Le groupe de travail sur la boutique de musées permet la réalisation d'études à l'origine de prestations de service plébiscitées. La Fems conforte son réseau d'échanges et d'informations thématiques avec formations, publications et expertises<sup>21</sup>. Ce réseau lie culture et commerce,

---

<sup>17</sup> / Ibid.

<sup>18</sup> / Compte rendu de la réunion du 20 février 1997 à la Fédération des Parcs naturels régionaux.

<sup>19</sup> / Ces contrats de travail de droit privé, aidés, mis en place sous le gouvernement de Lionel Jospin, concernent les publics de moins de 26 ans. Ils sont signés pour cinq ans, avec possibilité d'y mettre fin à chaque date anniversaire. Loi n° 97-940 du 16 octobre 1997, relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes.

<sup>20</sup> / Conseil d'administration du 7 avril 1999.

<sup>21</sup> / Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT) & Fédération des écomusées et des musées de société (Fems). *Manuel pratique du gestionnaire de boutiques de site culturel. Guide des savoir-faire*, 2002.

ce qu'encouragent la DMF et la Direction du Tourisme. « La boutique de site culturel doit intégrer les deux logiques de son nom : commerce et culture »<sup>22</sup>. L'expertise réalisée au Musée du temps de Besançon sur le mobilier de la boutique et la mission diagnostic du Musée du bocage normand à Boisjungan, vont dans ce sens<sup>23</sup>.

Au tournant du nouveau siècle, la Fédération prend position sur la définition et le rôle du musée dans la perspective de la rédaction d'une loi sur le statut des Musées. Faire pression pour que les écomusées bénéficient du même statut que les autres musées s'impose. Ce choix semble d'autant plus judicieux que plus de la moitié des musées adhérents sont fragiles. Un grand nombre relève du statut associatif et reçoit des financements aléatoires. Dès 1996, la Fems est associée à la rédaction de la loi sur le statut des musées : les écomusées doivent se faire définitivement reconnaître dans le monde muséal.

En cette fin de siècle, la Fédération semble représentative de ses adhérents au point d'être en mesure de faire pression sur les pouvoirs publics. Il n'empêche qu'elle est aussi le relai de la politique ministérielle.

## ***II. 2002-2010, au service des adhérents : ruptures sous contraintes***

### **II. A Une institution relais des pouvoirs publics ?**

À l'aube du nouveau millénaire, les actions des écomusées et de la Fems sont multiples : conserver et diversifier les publics, consolider les projets scientifiques et territoriaux, valoriser l'identité des terroirs d'implantation, maintenir et développer l'emploi alors même que les territoires sont confrontés à une mutation de leurs populations et de leurs activités. Il faut donc adapter les programmes muséographiques et les prestations de services. La Fédération est-elle juge et partie ?

L'adoption de la loi Musée en 2002, que la Fédération a contribué à rédiger, marque un tournant indéniable pour la Fems<sup>24</sup>. La loi impose de nouvelles contraintes aux musées pour obtenir la labellisation « Musée de France » : présence d'un service d'accueil des publics, diffusion de l'information, médiation culturelle, inscription de la collection à l'inventaire national avec nécessité d'un récolement décennal. Cette labellisation accessible aux écomusées permet cependant une légitimité et une visibilité accrues, ainsi que l'ouverture vers d'autres réseaux culturels. Les adhérents sont pour la plupart, de petites structures associatives fragilisées par le nouveau contexte du tarissement des subventions. Ils sollicitent l'appui de la Fédération afin d'obtenir conseil et aide technique pour répondre aux critères d'éligibilité à la labellisation « Musée de France », perçue comme voie de salut.

### ***La labellisation Fems : un atout monnayable***

Dans cette course à la pérennisation des activités des structures muséales, adhérer à la Fems se révèle stratégique. Les musées « bénéficient d'un soutien et de compétences que nous ne possédons pas et recherchons activement. » C'est l'occasion d'une reconnaissance institutionnelle susceptible de convaincre les partenaires de soutenir un musée. La Fems accepte l'adhésion de musées demandeurs après audit, comme pour le musée de la Pince, à Montécheroux, dans le Doubs<sup>25</sup>. En 2003 et après plusieurs séminaires internes au conseil

---

<sup>22</sup> / Fems, 2009.

<sup>23</sup> / Fems. Rapport mission diagnostic, musée de Boisjungan, 2003.

<sup>24</sup> / Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

<sup>25</sup> / [Musée de la pince](http://www.museedelapince.fr/). [En ligne]. [consulté le 23 février 2016]. Disponible sur le web : <http://www.museedelapince.fr/>

d'administration, la Fédération précise les critères d'adhésion : gestion désintéressée de l'équipement, définition de projets scientifiques et territoriaux, amplitude d'ouverture au public, moyens humains et financiers, capacité à participer à la vie du réseau. Le cahier des charges de l'adhésion insiste : « en devenant membre, vous vous engagez à participer à la vie du réseau et signaler votre qualité de membre sur votre établissement. En vous accueillant comme nouveau membre, la Fédération s'engage à vous représenter à l'échelon national et à défendre auprès de l'État et des représentants des collectivités territoriales à vous accompagner dans l'exercice de vos missions, à professionnaliser vos pratiques, en jouant pleinement son rôle de pôle de ressources<sup>26</sup> ».

Le 27 mai 2003, sur le conseil de la conservatrice départementale, le maire de Vonnas dans l'Ain confirme la demande d'adhésion à la Fems du musée municipal des attelages, de la carrosserie et du charronnage de sa commune. En mai 2002, le musée est en régie directe, après avoir été municipal depuis 1998. Le statut de musée de société lui permettait « d'avoir une meilleure efficacité en matière de communication, d'information et de représentation auprès des pouvoirs publics et des différents partenaires. Cette adhésion permettrait de ne pas être isolé et d'échanger en matière d'animation et de mettre en commun certaines actions<sup>27</sup>. » Le maire espère que cette adhésion autorise de « développer nos démarches, car nous sommes toujours à la recherche des partenaires qui pourraient apporter des aides financières<sup>28</sup>. » Le responsable du musée est convaincu de l'intérêt, pour toute structure isolée, de rejoindre un réseau fort d'une expérience en termes d'échanges et de partenariat avec des sites confrontés à la même problématique : savoir identifier, valoriser et transmettre l'identité liée à un territoire, à des publics différents<sup>29</sup> ». Adhérer à la Fems crédibilise la structure auprès des pouvoirs publics, conforte une stratégie de développement local et permet de consolider un dossier en vue de la labellisation « Musée de France ». Plusieurs musées font appel à la Fems afin de collaborer à la rédaction du projet scientifique et culturel (PSC) ou de faire partie de leur conseil scientifique. Ces actions sont réalisées en vue de faciliter l'obtention le label<sup>30</sup>.

La Fems joue son rôle attendu d'intermédiaire avec les pouvoirs publics. Ainsi, le musée du tissage et de la Soierie de Bussières dans le département de la Loire, échappe in extremis à la fermeture... Ce département ne subventionne que les musées contrôlés ou labellisés. « Notre site n'est pas encore à ce jour, labellisé. Nous vous serions vraiment reconnaissants si vous pouviez nous appuyer auprès du ministère de la Culture et de la DMF<sup>31</sup>. » Malgré l'action de la Fems, le musée n'accède pas à la labellisation. La Fems est associée par la DMF aux demandes de labellisation, d'autant que les nouvelles appellations « musées de France » favorisent un travail en commun et une mutualisation des moyens, analogue à ce que pratique la Fems avec ses adhérents<sup>32</sup>. Par ailleurs, le musée de Bussières sollicite la Fédération pour obtenir des

---

<sup>26</sup> / Courrier de la directrice de la Fems au président du musée de la pince à Montécheroux, du 15 septembre 2008.

<sup>27</sup> / Extraits du registre des délibérations du conseil municipal de la commune de Vonnas, séance du 19 mai 2003.

<sup>28</sup> / Courrier du Maire de Vonnas à la Conservatrice départementale des musées de l'Ain.

<sup>29</sup> / Courrier du 2 juin 2003 du responsable du musée de Vonnas au Président de la Fems.

<sup>30</sup> / Compte rendu de la réunion du conseil scientifique du musée de la coutellerie de Nogent-en-Bassigny, du 29 juin 2005.

<sup>31</sup> / Courrier du Président du musée du Tissage et de la Soierie à la Présidente de la Fems, du 7 août 2003.

<sup>32</sup> / Rapport de mission concernant la labellisation de quatre musées présentant l'activité textile dans les Monts du Lyonnais du 18 mars 2005.

informations sur les musées de la filière textile qui produisent du textile, alors même que le musée de Bussières souhaite créer un atelier de production<sup>33</sup>.

Pour la Fédération, proposer des groupes de travail adaptés s'avère une nécessité ; ainsi celui consacré au développement des publics des musées est au zénith. Dès 2005, pourtant la fréquentation des musées du réseau baisse alors même que la participation des publics aux projets écomuséaux régresse. La formation des personnels, dans ses dimensions politiques et techniques constitue une autre priorité. Le phénomène écomuséal se caractérise par la participation de nombreux bénévoles : 300 à l'Écomusée d'Alsace, 124 dans celui de Basse Seine, 100 à l'Écomusée du Perche, l'Écomusée de la Bresse bourguignonne et à l'Écomusée de l'Avesnois,... qui ont besoin de formations variées à la médiation, l'accueil,... La rénovation des statuts et de la formation des conservateurs représente une opportunité pour la Fems d'intervenir auprès des élus en charge des dossiers afin que le monde des écomusées figure de plain-pied dans la réforme<sup>34</sup>.

### ***Quelle ethnologie dix ans après la fondation de la Fems ?***

La Fems se bat sur de nombreux fronts pour accroître la légitimité du réseau et des adhérents. Sous l'impulsion de la vice-présidente Julie Guiyot-Corteville et en lien avec la Mission du patrimoine ethnologique, la Fédération lance une enquête sur la présence de la recherche dans les écomusées et les musées de société. La Fédération cherche à conforter les relations entre universités et musées adhérents. La Fems valorise et participe aux activités et manifestations des adhérents, ainsi au comité de parrainage des 20 ans de l'Écomusée de la Roudoule<sup>35</sup>. Les enjeux concernent autant le développement local que la culture. Christian Estrosi, ministre délégué à l'Aménagement du territoire, président du conseil général des Alpes-Maritimes préface le catalogue des 20 ans et atteste que « l'écomusée est un aménageur et un moteur du développement économique<sup>36</sup>. »

Dès 1996, la Fems optimise le fonctionnement de son réseau et élargit les coopérations à différents et adhérents, ainsi avec le Musée national des arts et traditions populaires (MNATP) pour la conservation et l'ethnologie<sup>37</sup>. « Nous partageons, (Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, MuCEM et la Fems) une histoire commune dont le socle fédérateur est l'ethnologie de la France<sup>38</sup>. » Michel Colardelle, directeur du MNATP et initiateur du MuCEM, siège dans les instances de la Fédération. La Fems relaie la politique muséographique du MuCEM. Le MuCEM est identifié comme structure modèle qui permet de prendre en compte « les évolutions de société... les nouvelles conditions dans lesquelles s'inscrivent nos sociétés sans véritables frontières depuis la révolution numérique...<sup>39</sup> » La Fems est invitée aux inaugurations des expositions, mais aussi aux séminaires de réflexion du MuCEM et du Musée du quai Branly concernant leurs projets muséographiques. Peut-elle s'y reconnaître, car le MuCEM qui « explorera l'histoire et les influences réciproques des sociétés du monde

---

<sup>33</sup> / Courrier de l'animatrice du musée de Bussières à la Fems, du 20 septembre 2003.

<sup>34</sup> / Compte rendu de la réunion Centre national de fonction publique territoriale (CNFPT)/Fems du 23 janvier 1997 et conseil d'administration de la Fems du 16 septembre 1998.

<sup>35</sup> / Courrier du président de l'écomusée de la Roudoule à la présidente de la Fems.

<sup>36</sup> / Christian Estrosi, préface du catalogue des 20 ans de l'écomusée de la Roudoule.

<sup>37</sup> / Compte rendu de la réunion informelle au SITEM à Dijon, le 29 janvier 1997.

<sup>38</sup> / [Réflexion proposée au président du quai Branly sur les missions réorientées du Mucem par rapport au MNATP.](#)

<sup>39</sup> / Courrier du conservateur en chef du musée des techniques et cultures comtoises à la Fems, du 1<sup>er</sup> mars 2004.

méditerranéen et européen » n'est pas la continuité à Marseille du MNATP de Georges Henri Rivière<sup>40</sup>.

Enfin, la Fems ne peut rester indifférente au devenir des collections du MuCEM « Les collections constituées jadis par les ATP, aujourd'hui par le MuCEM sont l'histoire de France des humbles, des sans nom, qui grâce à nos musées et à nos recherches, ont permis à ce peuple de témoigner de son travail et de son identité, lui redonnant souvent une dignité [...]. Nous considérons qu'elles ont toute leur place dans le paysage muséographique. Notre réseau peut être force de propositions sur cette question essentielle<sup>41</sup> ». Les réseaux, comme celui des Musées des techniques comtoises, communiquent leurs rapports d'activité, utilisent le réseau des adhérents pour collecter des objets susceptibles d'intégrer les collections de nouvelles structures de son propre réseau<sup>42</sup>.

## **II.B Gestion de crise : une plateforme collaborative efficace ?**

### ***La Fems renforcée par la crise fréquentation des adhérents***

Les recours à la Fédération représentent l'ultime garantie de survie pour de nombreux petits écomusées en difficulté. « L'écomusée en tant que musée de territoire est très fortement soutenu par le pays Libournais. Cependant il traverse une crise... Nous sollicitons la Fems pour faire partie du comité de pilotage... Dans la mesure où [le comité de pilotage] a un point de vue qui dépasse les frontières du local, la fédération serait un interlocuteur légitime de l'Écomusée du Libournais en constatant que « de nombreux autres sites rencontrent les mêmes interrogations : Écomusée du Pays de la Roudoule de la Margeride Haute Auvergne, le Creusot... tous âgés de 20 à 30 ans et en proposant que la Fems soit directement destinataire de l'appel d'offres de l'étude de repositionnement de l'Écomusée du Libournais<sup>43</sup>. »

Le début du vingt et unième siècle cristallise la prise de conscience d'un malaise structurel perceptible par la baisse des financements publics et de la fréquentation des musées. « La crise des écomusées existe, il ne sert à rien de la nier » reconnaît la présidente de la Fems depuis 2003, Julie Guiyot-Corteville<sup>44</sup>. Le contexte est au reflux de l'intérêt pour l'ethnologie de la part du grand public, alors même que la Fems compte 200 établissements adhérents. En réaction, la Fédération lance de nouveaux chantiers : création de correspondants régionaux, audits préalables à la demande de labellisation « Musée de France »... Elle se fait l'écho des difficultés rencontrées par les adhérents et réalise des études préfigurant le lancement ou la rénovation de musées : Nogent, Écomusée du Montmorillonnais...

La Fems se veut « plateforme collaborative des adhérents », organise de nouvelles actions communes et renforce sa cohésion grâce à des groupes de réflexion afin de présenter une position fédérale sur les questions d'actualité, comme celle de l'inaliénabilité des œuvres appartenant aux musées de France<sup>45</sup>. La Fems capitalise et diffuse les expériences et expertises de ses adhérents au moyen de colloques. Elle assure une veille informative, culturelle, juridique et fiscale. Elle met à disposition de son réseau et de ses partenaires les expertises constituées

---

<sup>40</sup> / Ibid.

<sup>41</sup> / Courrier de Julie Guiyot-Corteville au président du Mucem, le 19 juin 2008.

<sup>42</sup> / Courrier du conservateur en chef du musée des techniques et cultures comtoises à la Fems, du 1<sup>er</sup> mars 2004.

<sup>43</sup> / Courrier de la directrice de la Fems au directeur de l'Écomusée du Libournais du 24 juin 2005.

<sup>44</sup> / Emmanuel de Roux, *Le Monde* 19 novembre 2004.

<sup>45</sup> / Fédération des écomusées et des musées de société, Fems. [En ligne]. [consulté le 27 novembre 2010]. Disponible sur le web : <<http://www.fems.asso.fr/>>

autour de la collecte mémorielle, des boutiques de musées en ligne, de l'informatisation des collections avec l'appui de professionnels.

### ***Le salut du réseau par les projets économiques***

Pour optimiser le réseau de ses adhérents, la Fems participe à des programmes d'initiative communautaire. « Equal » a pour objet de développer l'emploi dans le patrimoine rural de 2004 à 2008. Ce programme vise à la commercialisation de l'offre culturelle et la vente de produits « Made in musée. » Les produits sont fabriqués dans le musée par un atelier de production intégré (API) solidaire<sup>46</sup>. La Fems acquiert une solide expertise dans le domaine de la commercialisation qu'elle prolonge par la plateforme e-boutique, site de vente mis en ligne depuis 2008, dans lequel sont impliqués 30 écomusées. Depuis 2009, déléataire de la marque « Qualité tourisme » du ministère du Tourisme, elle attribue ce label aux musées adhérents retenus, suite à un audit.

Depuis 2008, la Fems organise le concours des « trophées de l'innovation patrimoniale », avec la Fondation Crédit coopératif, le conseil régional Franche-Comté et la Fondation du patrimoine. Le concours valorise et soutient des actions exemplaires et innovantes dans les domaines du patrimoine qui se distinguent par leur utilité sociale. Les trophées s'adressent aux associations, aux entreprises d'insertion et aux collectivités locales. Chaque année, un thème précis est mis en avant ; En 2009, il s'agit de la « lutte contre l'exclusion ». En 2010, le thème retenu est « les transports collectifs. »

Enfin, les rencontres professionnelles, véritables temps forts de la vie fédérative sont l'occasion de prendre le pouls des adhérents et de répondre aux problématiques du moment. À Besançon, en 2009, à l'occasion des 20 ans de la Fems, le thème retenu est « médiation : vers une culture partagée », en 2010 « ville, territoires, musées : échelle et temporalité », en 2016 pour les treizièmes journées professionnelles « quand le musée sort de ses murs ». Les rencontres s'inscrivent dans des problématiques renouvelées de l'aménagement du territoire et de l'adaptation aux contraintes de rentabilité économique.

### ***En conclusion : à quoi sert encore la Fédération ?***

Forte d'un réseau national, la Fems joue un rôle central par le nombre et la qualité de ses adhérents et grâce à son appartenance à des institutions consultatives nationales : conseil national du tourisme, conférence permanente du tourisme rural, conseil du patrimoine. La Fédération est devenue un des organes incontournables représentatifs des « hommes en société, aux rapports qu'ils entretiennent avec leur milieu »<sup>47</sup>. La pensée du concepteur des écomusées, est adaptée aux nouvelles contraintes, en particulier économiques : « selon Georges Henri Rivière, le musée devait évoluer avec son territoire. Aujourd'hui, cette mission ne présente-t-elle pas des risques d'instrumentalisation »<sup>48</sup> »

Le réseau des écomusées s'est doté d'une fédération construite en relation avec les évolutions des politiques culturelles et touristiques de l'État. Tête de réseau du mouvement des écomusées, elle joue encore le rôle de gardienne de la culture écomuséale tout en intégrant de nouvelles

---

<sup>46</sup> / Made in musées. Fédération des écomusées et des musées de société. Fems. [En ligne]. [consulté le 02 mars 2016]. Disponible sur le web : <[http://www.fems.asso.fr/?page\\_id=49](http://www.fems.asso.fr/?page_id=49)>

<sup>47</sup> / Delphine Grisot et Julie Brossier-Saubin, 2007-1, p. 8-13.

<sup>48</sup> / 7<sup>ème</sup> rencontres professionnelles et assemblée générale de la Fems en 2010, Julie Guiyot-Corteville, conservatrice en chef du Musée de la ville de Saint-Quentin-en-Yvelines, présidente de la Fédération des écomusées et des musées de société, Marie-Hélène Joly, conservatrice générale du patrimoine, directrice du Château des ducs de Bretagne - Musée d'histoire de Nantes.

tendances culturelles qu'elle décèle ou prescrit : identification de nouveaux patrimoines, patrimoine et développement durable, économie solidaire.

\* \*

\*

ANDRIEU, Claire, *L'écomusée et le musée de société. Définition, organisation, économie des services, problématiques d'accompagnement*, Repères de l'Avise, Agence de valorisation des initiatives socio-économiques, Culture n°1, juin 2009.

AUGÉ, Marc, *Territoires de la mémoire. Les collections du patrimoine ethnologique dans les écomusées*, Besançon, Fédération des écomusées et des musées de société, 1992.

BARROSO, Éliane, VAILLANT, Émilie (dir.), *Musées et société*, Paris, Direction des musées de France, 1993.

CAM, Joël, *Boutiques de sites culturels*, Étude réalisée à la demande de l'AFIT, Agence française de l'ingénierie touristique, Besançon, Fédération nationale des écomusées et des musées de société, 2002.

CHAUMIER, Serge, DESVALLÉES André, *Des musées en quête d'identité : écomusée versus technomusée*, Paris, L'Harmattan, 2003.

*En avant la mémoire : premières rencontres nationales des écomusées*, L'Isle-d'Abeau, 13-14 novembre 1986 / Écomusée nord-Dauphiné. - Villefontaine, Écomusée nord-Dauphiné, 1986.

FEMS Fédération des écomusées et musées de société, *Dossier de présentation*, 2016.

FEMS Fédération des écomusées et musées de société, *Projet FEMS 2015-2020 pour la Fédération des écomusées et des musées de société*, 2015.

FEMS Fédération des écomusées et musées de société [En ligne]. [consulté le 4 mars 2016]. Disponible sur le web : <<http://www.fems.asso.fr/>>

GRISOT, Delphine, BROSSIER-SAUBIN, Julie, « *Du comptoir-vente au e-commerce : l'expertise de la fédération des écomusées et des musées de société* », Musées et collections publiques de France, 2007-1, n°250, p. 8-13.

GRODWOHL, Marc, « L'écomusée de Haute-Alsace », *Terrain, Revue d'ethnologie de l'Europe*, 1987, n°9, p. 100-109.

POULARD, Frédéric, *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, Paris, La Documentation Française, 2010.

SAUTY, François, *Écomusées et musées de société au service du développement local, utopie ou réalité ?* Besançon, Fems, 2001.

SEGALEN, Martine, *Vie d'un musée, 1937-2005*, Paris, Stock, 2005.

\* \*

\*

Richard DUPUIS, agrégé d'histoire-géographie, docteur en histoire, est enseignant à l'IUT de Reims-Châlons-Charleville et membre associé du Centre d'études et de recherche en histoire culturelle (CERHC) de l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA). richard.dupuis@univ-reims.fr



Fédération des écomusées et des musées de société

1, esplanade du J4 - CS 10351

13213 MARSEILLE Cedex 02

Tél : 04 84 35 14 87

Site internet : [www.fems.asso.fr](http://www.fems.asso.fr)

Mail : [contact@fems.asso.fr](mailto:contact@fems.asso.fr)