Un pas de côté …

Pour introduire mon court propos et en justifier le titre, je vous propose une citation qui illustre un possible rapport entre l'usager et l'archiviste.

« Pour le moment, je m'attelle à dresser un petit portrait de la situation exacte des archives. Bon, j'ai envie de dire que le bilan est plutôt positif, même si de toute évidence on se trouve en présence d'un classement / catalogage qui mériterait une petite optimisation mais bon … Disons qu'on peut tout trouver à condition qu'on tombe dessus[1] ».

La question sur laquelle il nous est proposé de travailler s'inscrit dans un contexte qui dépasse les seuls services d'archives et j'aimerais élargir la focale en regardant ce qui se passe dans les autres services patrimoniaux ouverts au public, pour utiliser une définition qui soit à la fois juste et assez large. Dans cette catégorie, qui va des châteaux aux centres d'interprétation de l'architecture et du patrimoine, il me semble intéressant d'aller voir plus spécifiquement du côté de nos « voisins » des musées et des écomusées ou musées de société qui ont réfléchi à la place du public, du visiteur dans leur organisation ou leur médiation et aux conséquences induites dans leurs institutions.

Toutes choses égales par ailleurs, compte tenu des usages différents des archives dans leur utilité administrative au regard des questions esthétiques et de divertissement voire de délectation qui déterminent désormais le musée.

"**Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances[2]."**

Après un riche échange avec Xavier de La Selle, directeur du musée Gadagne à Lyon et président de la Fédération des écomusées et musées de société (FEMS), deux documents peuvent servir comme support de réflexion :

1/ Les travaux d'Hugues de Varine et de Georges-Henri Rivière[3] :

Un seul texte à présenter pour illustrer la richesse de leur analyse : la définition de l'écomusée et de ses missions dans un texte conservé dans les archives de l'ICOM et daté du 13 janvier 1976 :

> *« Un écomusée, ce n'est pas un musée comme les autres. »*
>
> *Un écomusée, c'est une chose qu'un pouvoir et une population conçoivent, fabriquent et exploitent ensemble. Ce pouvoir, avec les experts, les facilités, les ressources qu'il fournit. Cette population, avec la participation de ses forces vives de toutes générations, selon ses aspirations, ses savoirs, ses facultés d'approche.*

[1] Extrait de la série télévisée *Kaamelott*, Livre V épisode 27. *Le Jurisconsulte et l'archiviste*
[2] Définition adoptée par l'ICOM en assemblée générale à Prague le 24 août 2022.
[3] http://www.hugues-devarine.eu/ , https://journals.openedition.org/ephaistos/7781

C'est un miroir où cette population se regarde pour s'y reconnaître, où elle cherche l'explication du territoire auquel elle est attachée, jointe à celle des populations qui l'y ont précédée, dans la discontinuité ou la continuité des générations*. Un miroir que cette population tend à ses hôtes, pour s'en faire mieux comprendre, dans le respect de son travail, de ses comportements, de son intimité.*

C'est un musée de l'homme et de la nature*. L'homme y est interprété dans son milieu naturel. La nature l'est dans sa sauvagerie, mais telle aussi que la société traditionnelle et la société industrielle l'ont adaptée à leur usage.*

C'est un musée du temps*, quand l'explication remonte en deçà du temps où l'homme est apparu, s'étage à travers les temps préhistoriques et historiques qu'il a vécus, débouche sur le temps qu'il vit. Avec une ouverture sur les temps de demain, sans que, pour autant, l'écomusée se pose en décideur, mais en l'occurrence, joue un rôle d'information et d'analyse critique.*

Un musée de l'espace*. D'espaces ponctuels, où s'arrêter. D'espaces linéaires, où cheminer. Un conservatoire, dans la mesure où il aide à préserver et mettre en valeur le patrimoine de culture et de nature de la population concernée.*

Un laboratoire*, dans la mesure où il est matière à études théoriques et pratiques, autour de cette population et de son milieu.*

Une école*, dans la mesure où il aide à la formation des spécialistes intéressés à cette population et à son milieu, où il incite cette population à mieux appréhender les problèmes de son propre avenir.*

Ce conservatoire, ce laboratoire, cette école s'inspirent de principes communs : la culture dont ils se réclament est à entendre à son sens le plus large, et ils s'attachent à en faire reconnaître la dignité et l'expression artistique, de quelque couche de la population qu'en émanent les manifestations. Ils ne s'enferment pas en eux-mêmes, ils reçoivent et donnent.

Certes, tout n'est pas rose, dans cette croissance de l'écomusée. Il y a, de la part des responsables, le risque de mettre une population en cage à la façon d'un animal dans un zoo, et le risque de manipuler cette population. Il y a les équivoques d'un statut flottant entre autogestion et tutelle. Il y a récupérations abusives d'une image de marque en faveur montante. Ce sont là péripéties, obstacles que la patience et l'impatience aident à surmonter. Vers le plein épanouissement d'une institution polyphonique, carrefour de l'espace et du temps. »

L'essentiel réside dans la vision transposable aux services d'archives d'un lieu de référence qui forme un miroir pour une population et un territoire qui y est attaché, pour l'homme, le temps et l'espace, avec des usages à décliner comme conservatoire, laboratoire et école. Tous ces points peuvent servir de sujets d'échanges à l'occasion de l'élaboration d'un projet scientifique et culturel d'établissement.

2/ Le rapport Musées du XXIe siècle (2017), consultable en ligne en version intégrale avec les rapports des groupes de travail. Pilotage Jacqueline Eidelmann, conservatrice générale du Patrimoine

Un extrait significatif de la lettre de mission de la ministre de la culture 2016 :

« Vous réfléchirez à la manière de mieux intégrer ces attentes et à la place à leur accorder dans la conception de l'offre et la programmation et vous proposerez les voies et moyens de donner corps à l'idée de muséologie collaborative et inclusive, intégrant de nouvelles pistes pour l'EAC et permettant d'incarner une des formes de la démocratie culturelle ».

4 thèmes ont été retenus et pour chacun d'eux, **un texte d'analyse et la proposition de modèles émergents, de chantiers à entreprendre, à partir de l'analyse d'expériences de référence**. Je n'ai retenu ci-dessous que les éléments susceptibles de venir enrichir les échanges des archivistes sur des thématiques similaires.

LE MUSÉE ÉTHIQUE ET CITOYEN

• Le musée éthique et citoyen : de quelle philosophie d'action doit procéder le réseau des Musées de France pour entrer en résonance avec une société de la diversité où les liens sociaux sont à renforcer, voire à repenser ?

Modèles émergents :

Le musée comme une maison commune

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

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

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

Expériences de référence : entre autres en rapport avec les Archives, celle du Mémorial de Rivesaltes (musée de mémoire et d'histoire), ou celle du site mémorial du Camp des Milles à Aix-en-Provence

LE MUSÉE PROTÉIFORME

• Le musée protéiforme : jusqu'à quel point l'offre muséale est-elle pro-active et s'adapte-t-elle à la diversité des collections, des publics et des territoires et à l'évolution des usages sociaux ?

Le musée qui construit ses voisinages

L'irréductibilité de l'expérience de l'œuvre et du lieu demeure une donnée de base des pratiques professionnelles et de l'offre muséale : le musée sort de ses murs pour mieux faire venir les publics. Mais les territoires du musée sont abondants et ses voisinages multiples : public de proximité, public des touristes, communautés d'amis sur les réseaux sociaux… Chaque proposition a sa logique, mais doit s'inscrire dans la durée pour que se construise une relation solide et durable, autrement dit que le public se fidélise.

LE MUSÉE INCLUSIF ET COLLABORATIF

• Le musée inclusif et collaboratif : comment parvenir à une **plus grande diversification des publics**, au renouvellement du dispositif des médiations, à l'engagement de nos concitoyens dans la vie des établissements ? **Comment développer une culture participative** ?

(Cf. pour mémoire le dernier rapport inter collèges de l'inspection 2021 et le colloque du 1er février 2022 au musée du Quai Branly « *La participation des citoyens aux politiques des patrimoines* » consultable en ligne)

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

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

LE MUSÉE COMME ÉCOSYSTÈME PROFESSIONNEL

• Le musée comme écosystème professionnel créatif : quelles sont les logiques fonctionnelles des musées ? Font-elles écho aux stratégies d'établissements ? Quelles innovations structurelles ? Comment travaillent les équipes ? Quels métiers, quelles compétences sont devenus indispensables ? Quelles sont les évolutions statutaires souhaitables ? Comment préserver la mission de service public dans un contexte économique sous tension ?

Question de l'utilité sociale d'un musée au sein d'un territoire :

Le musée est devenu un système complexe de compétences. Expertises scientifiques, de gestion et de leadership sont désormais requises pour diriger un établissement dont les missions se sont largement transformées. Quant aux équipes, elles se sont professionnalisées dans tous les secteurs, et les contenus des métiers, les cadres d'emploi, les statuts n'ont cessé d'évoluer.

Statuts des établissements, autonomie de gestion, questions de gouvernance (partiellement transposable aux services d'archives)

Qu'ils soient dans la situation particulière de gérer eux-mêmes leurs agents ou d'être en régie, les établissements muséaux ont en facteur commun d'être soumis à une nouvelle pression destinée à les conduire à dégager des ressources propres, ce qui suppose le recours à des personnels formés à ces fins ou des prestataires. Réussir à agréger financements publics et ressources propres paraît ainsi être devenu le marqueur d'un musée agile et en mouvement.

Nouveaux ancrages des pratiques professionnelles
Le schéma même des organigrammes est réinterrogé par rapport à un réagencement des compétences, une transition numérique intégrée et une réciprocité des fonctions. Il apporte une lisibilité à la transversalité des missions au sein de l'établissement. **Le travail en mode projet est développé : cassant les codes hiérarchiques traditionnels, il fédère les équipes. La coproduction est la norme plutôt que l'exception.**

Nouveaux réseaux, nouvelles logiques partenariales
Chaque professionnel relève d'un réseau, chaque musée peut être une tête de réseau. C'est à travers de nouveaux métiers et compétences que la mise en réseau peut porter ses fruits. Il n'est pas nécessaire que les interactions se fassent uniquement à l'intérieur du monde du musée.
L'implication des territoires, des opérateurs de l'éducation artistique et culturelle, de l'université, des entreprises ou des sociétés d'amis fournit l'occasion d'envisager des formes de gouvernance originales ainsi que des modèles économiques inédits.

Nouvelles stratégies de recrutement, nouveaux viviers de compétences
Malgré la diversité des formations et des approches, les métiers et les fonctions évoluent encore trop peu et les recrutements restent cantonnés aux métiers traditionnels et à ceux qui ont émergé il y a déjà plus de vingt ans. Pourtant certains établissements hébergent déjà des start-up valorisant les métiers innovants et formant des pépinières de compétences. Ce mouvement peut être amplifié. Enfin, les nouvelles procédures de recrutement et le développement de parcours professionnels intégrant la parité hommes-femmes et la diversité contribuent à ce changement d'esprit radical.

Nouveau regard sur la mutualisation
Mieux vaut être acteur des nouvelles logiques partenariales et de la mutualisation que les subir. Chaque musée ne fait pas tout, ne fonctionne pas en vase clos. Petit ou grand, il lui est possible de repenser son activité dans les termes **d'une culture du partenariat**, qui impulsera de nouveaux objectifs. Non seulement **la mutualisation des moyens se renforce** sous la pression des logiques budgétaires, mais elle devient inévitable avec les modifications substantielles de l'organisation des collectivités territoriales**. Le pilotage des établissements est pensé en fonction de la coordination entre sites sur un territoire donné et à travers la co-construction de projets (mutualisation des réserves, conservations départementales, médiations numériques, expositions et événements**). C'est l'occasion de réexaminer la transversalité et de soulever à nouveau la question des modes de gestion et du statut d'établissement. Dans le même temps, cela permet de préserver l'identité propre de chaque musée.

Voir : https://www.vie-publique.fr/catalogue/22990-le-musee-participatif

Luc FORLIVESI
Inspecteur des patrimoines, collège Archives