



Vous trouverez, dans ce numéro spécial des *Nouvelles de l'ICOM* consacré à la Conférence générale qui s'est tenue du 1^{er} au 6 juillet, 2001 à Barcelone en Espagne, les textes des conférences principales dans leur intégralité; le résumé des interventions et des débats des Séances parallèles et des Tables rondes; un récapitulatif des autres séances importantes (les discussions des Comités internationaux, le marché aux idées), ainsi que les résolutions de l'ICOM pour les trois prochaines années et le compte-rendu des autres moments forts de cet événement international exceptionnel.

Sommaire

- **Message du président** 2-3
- **Conférences ICOM 2001**
 - Manuel Castells** : *Les musées dans l'ère de l'information : connecteurs culturels spatiaux- temporels* 4-7
 - Philippe Durey** : *La réunion des musées nationaux : un exemple de mutualisation des ressources économiques des musées au service de la diffusion commerciale et des valeurs culturelles* 8-11
 - Luis Monreal** : *Les musées du 21^e siècle : entre crise et faste* 12-14
 - George H.O. Abungu** : *Les musées, espaces de dialogue et de confrontation* 15-18
- **Marché aux idées** 19
- **Séances parallèles**
 - La responsabilité de la société dans le fonctionnement des musées 19
 - Politique d'acquisitions : première étape dans la lutte contre le trafic illicite de biens culturels 20
 - Le lancement du domaine Internet générique *.museum* 21
- **Tables rondes**
 - Petits et grands musées : deux formes de gestion différentes 22
 - L'aide supranationale pour la gestion des musées 22
 - Trouver un équilibre entre profits économiques et bénéfices sociaux 23
 - Les avantages d'Internet pour les musées 24
 - Le renouvellement des musées : quelles idées phare et quels types de gestion ? 24
- **Comités internationaux** 25
- **Assemblée générale** 26-27
- **Résolutions de l'ICOM, 2001-2004** [28]



Inauguration officielle de la 19^e Conférence générale et de la 20^e Assemblée générale de l'ICOM, le 1^{er} juillet 2001

La cérémonie d'ouverture de la 19^e Conférence générale de l'ICOM s'est déroulée le dimanche 1^{er} juillet 2001 au Palais des Congrès de Barcelone en Espagne. Cette cérémonie a marqué le début d'une semaine d'activités et de réflexions autour du thème "Gérer le changement : le musée face aux défis économiques et sociaux". Plusieurs responsables politiques de Barcelone et de la Catalogne ainsi que des représentants du monde de la culture et des musées en Espagne ont participé à la séance d'ouverture. Rafael Feria, président d'ICOM-Espagne, Frederic-Pau Verrié, président d'ICOM 2001 Barcelone et Jacques Perot, président de l'ICOM, ont eu l'honneur et le privilège d'accueillir les personnalités suivantes :

Joan Francesc Marcó

Député-président du département de la culture de la Diputació de Barcelone

Marc Mayer

Directeur général du patrimoine culturel de la Generalitat de la Catalogne

Fernando Checa

Directeur général du musée national du Prado

Mounir Bouchenaki

Directeur général adjoint pour la culture, UNESCO

Joan Clos

Maire de Barcelone

Joan Rigol

Président du Parlement de la Catalogne.

La Conférence générale a rassemblé plus de 2 000 professionnels des musées, de différentes spécialités, venus des quatre coins du monde pour échanger leurs connaissances et leur expérience. Séances de discussion et réunions de travail se sont déroulées en parallèle jusqu'au dernier jour, qui a à nouveau réuni tous les participants lors de l'Assemblée générale.

La Conférence a pour la première fois mis en place des Tables rondes, illustrant ainsi, comme l'a souligné Frederic-Pau Verrié dans son discours d'ouverture, la volonté des musées à participer aux transformations de notre société. Ces Tables rondes, qui ont donné l'occasion à un large public d'entendre des personnalités importantes du monde de la culture et des musées débattre de thèmes actuels et de problèmes majeurs dans les musées aujourd'hui, ont rencontré un vif succès. ■



Jacques Perot, élu pour un second mandat (2001-2004) au poste de président de l'ICOM

Les musées de nos espérances

Président de l'ICOM depuis octobre 1998, Jacques Perot a été réélu pendant la Conférence générale pour un nouveau mandat de trois ans. Lors de la cérémonie d'ouverture, dans son discours inaugural, il a tout d'abord remercié le Comité espagnol de l'ICOM et le Comité d'organisation d'ICOM 2001 "qui ont œuvré avec ardeur pour que cette Conférence générale, la première du 21^e siècle, soit une grande réussite".

C'est sur les dangers qui menacent notre patrimoine que le président de l'ICOM a souhaité interpellé les membres de notre organisation. "D'où provient cette menace, d'où viennent ces attaques ? Qui sont ces ennemis du patrimoine de l'humanité? (...). Ils se nomment intolérance, cupidité, catastrophes naturelles, conflits armés". Jacques Perot a évoqué la destruction des bouddhas de Bâmyân comme étant un "geste attentatoire à un patrimoine inestimable, conséquence de principes idéologiques et religieux qui récusent toute considération patrimoniale". Il a cependant rappelé qu'il était essentiel "qu'au-delà de l'attention au patrimoine monumental nous nous préoccupions du patrimoine mobilier, notamment la collection du musée de Kaboul dont beaucoup de pièces sont détruites ou dispersées et apparaissent sur le marché de l'art. Il faut préserver ces objets, les récupérer pour attendre les jours meilleurs qui se lèveront sur ces terres meurtries et dévastées. (...) Il est donc nécessaire maintenant que les organisations internationales donnent mandat à des institutions muséales pour conserver provisoirement les œuvres inestimables qui témoignent du riche passé de cette région".

"Intolérance, aveuglement idéologique, prétentions ethniques", Jacques Perot n'a pas manqué de commenter les destructions dans les Balkans et la volonté "d'effacer l'Histoire. Disons-le bien haut : l'Histoire existe, heureuse ou malheureuse. On ne peut la nier d'un geste, on ne peut en faire fi, on ne peut la réécrire. En revanche on peut, on doit réparer ses égarements quand cela est possible. Je voudrais à cet égard me féliciter de ce qui a été fait en Europe et aux États-Unis pour les restitutions des biens spoliés par le régime nazi et par d'autres régimes totalitaires au cours de ce dernier siècle".

"Autre mal soumois et destructeur", le trafic illicite des biens culturels "trouve sa source dans la cupidité". Le président de l'ICOM a mentionné le combat dans lequel notre organisation s'est engagée pour lutter contre ce phénomène et cela dans "le droit fil de notre Code de déontologie professionnelle". Il a toutefois rappelé que lutter contre les trafics clandestins ne signifie pas pour autant interdire la circulation des biens culturels et il a mis en avant les moyens qui existent "d'assurer la présentation à l'étranger d'objets protégés par des législations nationales. Ces moyens s'appellent dépôts (...), échanges (...), coopération, et les professionnels de musées sont à même de définir eux-mêmes les contours d'une politique volontaire et généreuse dans ce domaine."

Il a aussi clairement appelé à une moralisation du marché de l'art : "Est-il tolérable, en effet, qu'une partie des marchands spécialisés bravent lois et règlements, fassent circuler des œuvres volées et exportées de manière illicite? Est-il normal que figurent encore sur des catalogues de ventes de telle grande maison internationale des objets dont l'origine est notoirement illicite ? Nous ne le pensons pas".

Prenant en exemple le tremblement de terre qui avait eu lieu le 23 juin 2001 au Pérou, entraînant entre autres la destruction d'une partie des collections du musée de Contisuyo, Jacques Perot a mentionné la nécessité de mesures visant à protéger le patrimoine en cas de catastrophes naturelles, et a salué à cet égard l'importance du travail du Comité international du Bouclier Bleu.

Protection et conservation du patrimoine font partie des tâches majeures des professionnels. Mais les institutions muséales ont également d'autres missions à accomplir : "Les musées, quels que soient leur taille, la nature de leurs collections ou leur type de gestion, jouent souvent un rôle de premier plan dans les politiques de la ville. Car il n'y a pas de développement durable sans développement culturel. A juste titre, le musée est au service de la société. (...) Mais comment accomplir cette mission ? Avec quels partenaires, quels moyens ? De quelle façon ?"

Face à ces interrogations, Jacques Perot a fait part des "inquiétudes" de certains professionnels au seuil de ce troisième millénaire. "La puissante dynamique de mutations, le fulgurant développement des médias et de la technologie, le triomphe du libéralisme, l'inexorable mondialisation sont autant de raisons d'angoissants questionnements. (...) Ne devrions-nous pas réfléchir et éventuellement remettre en cause certaines de nos idées pour mieux nous adapter à un monde en mouvement ? C'est bien là le thème de notre Conférence générale (...). Les musées peuvent-ils être considérés comme des entreprises commerciales ? Quelle est leur rentabilité ? Comment la société, dans toute ses composantes, peut-elle assurer leur fonctionnement et leur développement ? (...) Ces questionnements méritent d'être pris en compte car, nous devons le constater, que cela plaise ou non, le musée d'hier, uniquement lieu d'étude et de délectation souvent refermé sur lui-même, ce musée-là a vécu et nos institutions ne survivront que si elles sont aussi au cœur de la cité, totalement ouvertes vers elle. C'est alors, alors seulement, (...) que les communautés qui les entourent, qu'elles s'appellent collectivités publiques, partenaires, mécènes, amis sauront trouver les moyens de les accompagner dans leur développement. A nous de susciter, autour du musée, cet entourage de partenaires. A nous également de développer nos ressources propres".

Parmi les autres défis pour les musées, Le président de l'ICOM a mentionné les nouveaux supports de communication et notamment l'Internet comme un moyen "d'optimiser nos messages, qu'ils soient scientifiques ou informatifs et éducatifs". Il a notamment évoqué le travail que l'ICOM, en collaboration avec le J. Paul Getty Trust, a entrepris pour créer **.museum** et ainsi offrir aux musées une "crédibilité nouvelle".

Jacques Perot a terminé son discours en espagnol en indiquant que cette langue deviendrait la troisième langue officielle de l'ICOM et que, parallèlement, notre organisation doit réfléchir à l'usage des langues afin d'assurer une compréhension mutuelle et préserver la diversité culturelle. C'est sur une note d'espoir, et pour la construction des "musées de nos espérances", que le président de l'ICOM a ouvert les travaux de la 19^e Conférence générale de l'ICOM.

Valérie Jullien
Responsable de la Communication, Secrétariat de l'ICOM

Les musées dans l'ère de l'information

Connecteurs culturels spatiaux-temporels



Manuel Castells

*Ancien professeur de sociologie à Berkeley,
Université de Californie, États-Unis.
Professeur à l'Université ouverte de Catalogne,
Barcelone, Espagne.*

Cette conférence a pour but de situer les musées dans le contexte des transformations technologiques et culturelles survenues dans l'ère de l'information.

Il ne s'agit pas d'affirmer ici que les musées peuvent être virtuels et exister via Internet, car cela va de soi. De la même façon qu'il est évident qu'Internet constitue un moyen de communication fondamental aussi bien au quotidien que dans tous les domaines de la société, il est évident que les musées en font partie. Les expériences de musées virtuels se multiplient ; quant à l'articulation qui unit le réel et le virtuel, le physique et le symbolique, elle se développe toujours plus et donne lieu à un nouveau modèle culturel hybride qui voit la communication culturelle dans le monde renouvelée par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Parler aujourd'hui de la virtualité partielle des musées se résume donc à confirmer un fait technologique et culturel avéré qui devient la règle dans le monde muséal actuel.

Ce n'est donc pas ce thème que je vais aborder à présent car le sujet sera traité par de nombreux autres discours lors de cette Conférence. Je vais, pour ma part, me concentrer sur un point fondamental : quelle est la capacité des musées à intervenir dans la grande contradiction culturelle qu'engendre l'ère de l'information ?

Cette contradiction réside dans le choix entre, d'une part, la créativité technologique et la communication culturelle globale et, d'autre part, une tendance qui se développe parallèlement et qui consiste en l'individualisation des messages, la fragmentation des sociétés et l'incommunicabilité des codes entre des identités spécifiques. Autrement dit, nous assistons d'un côté à l'émergence d'une société en réseaux, d'hyper-communication et de l'autre, à la rupture de la communication entre des identités spécifiques.

Si ce processus se poursuit, il pourrait mettre fin à la société car cette dernière est avant tout un système de communication (même s'il s'agit d'une communication plurielle et conflictuelle). Si nous ne communiquons pas, nous ne pouvons pas vivre ensemble et si nous ne pouvons pas vivre ensemble, alors il n'y a pas de société.

Permettez-moi, dans un premier temps, d'exposer, en hommage à ma formation cartésienne première, les trois concepts à partir desquels je raisonnerai et qui sont, à mon avis, à l'origine de la dissociation de la communication entre le global et l'identitaire : tout d'abord, l'évolution des formes culturelles dans les nouveaux systèmes de communication électroniques avec l'apparition de l'hypertexte électronique et la fragmentation de sens qui en résulte ; ensuite, l'émergence d'une nouvelle sorte de temporalité, que j'appellerai le *temps atemporel* ; enfin, l'émergence d'une nouvelle sorte d'espace, un espace des flux qui oppose et isole le local du global. À partir de ces trois points et des problèmes que soulèvent les systèmes de communication, je tenterai, pour finir, de donner quelques exemples de pratiques muséales afin d'illustrer quel doit être, selon moi, le rôle des musées dans ce contexte technologique et culturel.

Voici une définition préalable des musées et de la culture. Je conçois les musées comme des institutions culturelles, c'est-à-dire des systèmes de stockage, de traitement et de transmission, potentiellement interactive, de messages culturels dans un contexte social donné. Quant au terme culture, je l'utilise au sens classique de la sociologie et de l'anthropologie, à savoir comme un système de valeurs et de croyances qui renseigne sur les comportements des populations et qui s'articule et s'exprime au moyen d'institutions sociales.

Hypertexte électronique et fragmentation du sens

Voyons tout d'abord la transformation des systèmes technologiques par lesquels s'effectue la communication culturelle et qui donne naissance à une nouvelle sorte de culture que je désignerai sous le nom de *virtualité réelle*. Le raisonnement (empirique) est le suivant : nos sociétés voient se constituer un nouveau système de communication qui s'articule essentiellement autour des multimédias eux-mêmes basés sur un système électronique de communication. Autrement dit, les moyens de communication, de quelque nature qu'ils soient, sont reliés entre eux grâce à Internet et conduisent à la socialisation de la communication. L'expression culturelle de nos sociétés et de notre expérience y est véhiculée et partagée par le biais d'un hypertexte électronique au coeur duquel se trouvent la télévision, la radio, Internet, les moyens audiovisuels, etc.

Je dis bien *virtualité réelle* et non réalité virtuelle, l'expression habituellement consacrée, car la notion de réalité virtuelle renferme l'idée qu'il y a une réalité, la vraie, celle où nous vivons, par opposition à une réalité qui serait virtuelle, celle des moyens de communication et d'Internet, où l'on ne peut pas vivre, par définition. Or, la grande majorité des codes culturels de communication sont véhiculés par un système de communication électronique, qui conditionne en grande partie et autour duquel s'organisent notre imaginaire et nos pratiques sociales, politiques, etc. Il s'agit là d'une dimension fondamentale de notre société, je dirais même de la dimension fondamentale de notre société car l'hypertexte électronique constitue le lieu de transmission et de communication culturelle. C'est par conséquent là que se situe notre réalité, une réalité qui est donc virtuelle et une culture de virtualité réelle.

A ce propos, je voudrais rectifier un point de la thèse que j'ai développée dans mon livre sur l'ère de l'information : tous les moyens de communication ne convergent pas dans l'hypertexte électronique. Chacun d'entre eux est spécifique et garde sa propre expression culturelle par le biais de systèmes de communication électroniques ; il n'y a pas, pas encore tout du moins, de fusion de ces différents moyens de communication : la télévision reste la télévision, la radio reste la radio, et Internet n'intègre pas tout.

Mais grâce à Internet, nous sommes capables de faire le lien, de façon sélective, entre différentes formes d'expressions culturelles, différents systèmes de communication électroniques et d'assembler, selon nos désirs, nos pensées ou nos sentiments, différents fragments de ce moyen de communication : en fait, l'hypertexte vit en nous ; et nous construisons, grâce à ces fragments, un système de communication individuel et personnalisé qui contient à la fois des fragments de télévision, de radio, d'Internet, de presse écrite et d'expressions culturelles de toutes sortes. Internet permet donc à chacun d'entre nous, aussi bien à n'importe quel individu qu'à n'importe quel groupe ou culture, de constituer cet hypertexte intériorisé pour chacun de nos projets.

Chaque acteur, individuel ou collectif, construisant son propre hypertexte, il en résulte une fragmentation du sens. Car puisque chacun d'entre nous possède son propre texte, comment le transmettre et le faire s'articuler avec les textes d'autres acteurs, d'autres cultures ? Comment la communicabilité peut-elle être assurée ? Comment les codes peuvent-ils être transmis ? Il s'agit toujours du même vieux problème qui s'applique ici à un nouveau contexte technologique : comment les codes culturels peuvent-ils être communiqués dans une situation de fragmentation du sens et des expressions culturelles ?

Depuis toujours et aujourd'hui encore, c'est sur l'expérience partagée que se fonde notre apprentissage de la communication et de la traduction des systèmes de communication. Nous vivons tous ensemble, nous essayons de comprendre ce que veut dire l'autre et nous déduisons de cette expérience partagée des codes de communication. A l'heure actuelle cependant, et parallèlement à la fragmentation de l'hypertexte individuel, l'ensemble de la société tend à évoluer vers un phénomène d'individualisation généralisée, aussi bien au quotidien que dans les pratiques sociales ou le travail, et de fragmentation des groupes sociaux. Ce phénomène s'explique par la généralisation d'une perception subjective qui se manifeste en dehors des références communes à l'ensemble de

la société, et qui va de la crise de la légitimation politique à la capacité individuelle de choisir les systèmes de communication de masse. Car, nous le savons, la communication de masse fait désormais partie du passé et nous avons de plus en plus la possibilité de choisir les moyens de communication que nous souhaitons. Autrement dit, puisque l'expérience partagée est de moins en moins partagée et que la société est de plus en plus définie en termes d'individualisation des moyens de communication, nous assistons à une fragmentation croissante de ces derniers et à une perte progressive des codes de communication culturelle entre les individus et les acteurs sociaux.

L'art et les protocoles de communication

C'est alors qu'il faut envisager la solution des *protocoles culturels de communication*, formule que j'ai forgée sur l'expression tirée de l'informatique, protocoles de communication, et qui désigne la capacité des systèmes à passer d'un code à l'autre, à faire la transition entre des codes de communication. En quoi consistent ces protocoles culturels de communication ? Si l'on se base sur la pratique historique, les protocoles sont fondamentaux car ils permettent de passer d'une culture à l'autre par le biais de la communauté, de l'expérience humaine. L'Art joue, semble-t-il, un rôle essentiel dans ces protocoles et ce, dans toutes ces manifestations. En effet, l'Art est toujours apparu comme un instrument permettant de construire des ponts entre les populations de différents pays, de différentes classes sociales, de différents sexes, de différents groupes ethniques ou de différentes situations politiques. L'Art a toujours été un protocole de communication capable de restaurer l'unité de l'expérience humaine par delà l'oppression, les différences ou les conflits. La représentation de puissants dirigeants plongés dans la misère, la sculpture des opprimés drappés de dignité humaine, les ponts entre la beauté de ce qui nous entoure et les affres qui tourmentent notre âme, comme dans les paysages de Van Gogh, autant de formes d'expression et de communication qui dépassent les inévitables souffrances inhérentes à la vie pour exprimer le bonheur, les raisons et les sentiments qui nous rassemblent et qui, en fin de compte, bien au-delà des atrocités et des guerres, font de notre planète un immense lieu de partage. C'est plus que jamais ce rôle que l'Art doit jouer dans une culture comme la nôtre caractérisée, d'un point de vue structurel comme technologique, par la fragmentation du sens et l'impossibilité de communiquer les codes, une culture où, paradoxalement, la multiplicité des expressions culturelles diminue, en réalité, la capacité à partager le sens et à communiquer.

Le manque de communication et de codes communs pour communiquer conduit en réalité à l'aliénation des hommes, dans le sens où l'autre, l'*alter*, devient une expression de ce qui ne peut pas être communiqué et, par conséquent, de ce qui n'est pas humain, dans un monde où nous parlons tous un langage différent, construit à partir de notre hypertexte personnalisé, dans un monde de miroirs brisés, fait de textes incommunicables. C'est dans un tel monde que l'Art, sans rien faire de spécial ni sans avoir reçu de mission institutionnelle spécifique, mais simplement en étant Art, peut se transformer en protocole de communication et devenir un instrument de reconstruction sociale. L'Art en tant qu'expression hybride d'éléments physiques et virtuels dans le présent et l'avenir apparaît comme un agent essentiel dans la construction de ponts entre le "Réseau" et le "Je". Voilà donc le premier point concernant la tendance à la fragmentation et la possibilité de reconstruire des codes.

Le temps intemporel et le temps du musée

La transformation du temps constitue le deuxième point. Souvenons-nous, la culture et l'expression culturelle se forment, matériellement parlant, autour d'une articulation spatiale et temporelle, et engendrent des systèmes de codes culturels. Que se passe-t-il lorsque le temps se désintègre et que l'espace se globalise ?

Comment le temps peut-il se désintégrer ? En fait, nous assistons à l'émergence, dans notre société, d'un temps que j'appellerai *atemporel*. Nous savons que le temps, dans la nature ou dans la société, est relatif,

comme toute chose. Le temps de l'ère industrielle que nous avons connu, un temps chronologique et séquentiel, est progressivement effacé par les pratiques sociales. Il disparaît de deux façons : par compression et par destruction des séquences temporelles due à cette compression ; c'est par exemple le cas sur les marchés financiers mondiaux, qui essaient d'anéantir le temps et de ne le réduire qu'à quelques fractions de secondes pour permettre d'importants investissements et le mouvement des capitaux ; c'est également le cas des pays développés à fort potentiel technologique qui tentent de réduire la durée des guerres, qui autrefois se déroulaient sur cent ans ou cent mois et qui aujourd'hui ne durent plus que cent jours ou cent heures grâce à des technologies qui permettent de dévaster l'ennemi en quelques heures seulement.

Le temps disparaît donc par compression et c'est pour cette raison que nous vivons en accéléré. Nous regardons sans cesse l'heure qu'il est car nous essayons de faire contenir le plus d'activités possible dans un même espace temporel. Comme les marchés financiers, nous aussi nous comprimons le temps dans notre vie quotidienne car nous pensons disposer des moyens technologiques pour le faire. Le temps, de ce fait, s'accélère, mais cette accélération n'est en réalité qu'une course afin de faire disparaître la chronologie. Le temps disparaît également d'une deuxième façon : par l'altération des séquences. Si le temps, au lieu de passer de un à deux, puis trois puis quatre, passe directement de un à cinq et peut revenir ensuite à deux, la séquence temporelle est alors rompue, de même que le temps chronologique, à savoir le temps tel que nous le connaissions jusqu'ici. Cette rupture de séquence se produit, structurellement parlant, dans la société par le biais de mécanismes tels que la disparition du concept de cycle de vie. L'enfance n'est plus réservée à certaines activités, et l'adolescence, l'âge adulte ou le troisième âge à d'autres. Au contraire, les séquences de vie sont profondément changées et nous pouvons tout faire à tous les âges, y compris avoir des enfants, de façons très différentes, avec différentes technologies et différentes sortes de relation entre les sexes. De la même façon, la carrière professionnelle n'est plus ni séquentielle ni prévisible : il est révolu ce temps où l'on entrait dans une entreprise et l'on gravissait les échelons jusqu'au moment de prendre sa retraite, une retraite telle qu'on l'avait imaginée. Le rythme du cycle de vie, aussi bien biologique que professionnel, a profondément changé. Le rythme de la transmission culturelle trouve désormais sa place dans cet hypertexte électronique atemporel où passé et présent se mélangent dans les mêmes séquences. C'est pourquoi, lorsque nous détruisons les séquences temporelles par notre perception de la culture, nous détruisons aussi le temps chronologique. En fin de compte, la culture post-moderne n'est qu'une tentative perpétuelle de faire un collage de différentes formes culturelles et de différentes périodes historiques, ce qui rompt, par là même, la séquence historique culturelle.

Nous venons de décrire une tendance structurelle. Mais du point de vue de l'acteur, il en résulte une pluralité de temporalités. Le temps ne nous est pas imposé. C'est nous qui, au contraire, construisons notre propre perception du temps. Toutefois, en raison de l'individualisation de cette perception, de la perte de perspective historique et séquentielle, nous finissons par ne plus pouvoir nous communiquer nos propres temporalités : nous assistons à un nouveau *gap*, à un décalage dans la communication. Ici encore, des protocoles de communication sont envisageables dans notre société et ici encore les musées ont un rôle à jouer.

Les musées sont dépositaires de temporalité ; ils sont synonymes de traditions historiques accumulées ou de projection vers le futur ; ce sont, par conséquent, les archives du temps humain écoulé et à venir, des archives tournées vers le futur. Le rétablissement des temporalités dans une perspective à long terme est fondamental dans une société où les moyens de communication, les technologies et les structures sociales convergent vers la destruction du temps, que ce soit par annihilation, par compression ou par altération aléatoire des séquences temporelles. Dans la zone de San Francisco, où j'ai vécu pendant 22 ans, un groupe d'amis, dont Stewart Brand, a créé une fondation, la *Long Now Foundation*, qui cherche à rétablir la notion de temps millénaire. Pour ce faire, ils ont construit une horloge géante

dont l'aiguille tourne tous les ans ; elle sonne tous les cent ans et bien plus encore tous les mille ans, et a été programmée pour dix mille ans. Un musée du temps et une bibliothèque ont également été édifiés autour de cette horloge, et des séminaires ont été organisés afin de réintégrer, dans cette société qui détruit le temps, la notion du lieu d'où nous venons, celui où nous allons, ainsi que l'idée que nous sommes une espèce millénaire. Un tel exemple n'est pas une simple métaphore mais un exemple direct du rôle que doivent jouer les musées. Mais la grande question est : comment intégrer le moment présent aux archives du passé et aux projections du futur ? Car si une telle intégration n'est pas faite et que les musées ne soient qu'un lieu d'archivage et de projection, ils ne feront plus partie de la vie ; ils ne seront alors plus que des mausolées pour la culture et non un moyen de communication. C'est pour cette raison que les musées, véritables temples commémoratifs de la temporalité, doivent être capables d'intégrer la culture du moment présent au patrimoine culturel et au projet de culture, non seulement en matière d'art mais également en matière d'expérience humaine.

L'espace des flux et l'espace construit

Enfin, j'en arrive au troisième point qui voit l'émergence d'un nouveau modèle spatial, que je désignerai sous le nom d'*espace des flux*. C'est dans cet espace que se déroulent les activités majeures de notre société. Les activités financières, par exemple, se déroulent toujours dans des lieux physiques tels que la Bourse de Madrid, celle de Barcelone ou la City de Londres, où sont traitées les informations, mais toutes ces places financières sont également reliées entre elles par le biais d'un système électronique et c'est là que sont réellement prises les décisions, où circule l'argent et où sont réalisés les investissements.

L'ensemble des activités majeures dans les secteurs de l'économie et de la culture sont menées grâce à cette connexion qui relie différents lieux dans le monde. Ces derniers font partie d'un seul et même espace, un hyperespace organisé en flux de communication électroniques, en systèmes de transport rapides, qui font de ces lieux un véritable réseau. Ils sont d'ailleurs plus reliés à un tel système qu'à ce qui les entoure ; c'est l'exemple de Tokyo, qu'on appelle "ville globale". Il en va de même pour les grandes universités du monde, qui sont reliées par un système de communication électronique : les campus constituent des éléments d'un métacampus global où sont réellement concentrées la science et la technologie. Toutes les activités centrales et majeures d'un point de vue stratégique de nos sociétés sont menées dans cet espace des flux ; en revanche, l'espace des lieux, cet espace habituel, de proximité physique, est un espace où s'exprime l'expérience et où se constitue l'identité. Ou bien cet espace s'isole et se transforme en refuge identitaire ou bien il est condamné à être soumis à ce qui se passe dans l'hyperespace.

Il se produit, par conséquent, une dissociation, en termes de culture, entre d'une part la culture globale, cosmopolite, qui se fonde sur les réseaux dominants de l'espace des flux, et, d'autre part, des identités locales multiples, spécifiques, construites autour de codes particuliers, basés sur l'expérience locale. Dans la mesure où la tradition archivée, par exemple la tradition muséale, devient progressivement plus cosmopolite, les identités spécifiques, qui doivent être standardisées afin d'être diffusées et commercialisées dans le monde, ne se reconnaissent pas dans la culture globale. De ce fait, la culture muséale se divise entre, d'une part, la culture de l'élite globale et, d'autre part, l'affirmation de signes identitaires spécifiques. Les musées, au lieu de constituer des protocoles de communication, pourraient servir ici à mettre l'accent sur cette affirmation culturelle qui ne peut être communiquée en dehors de son système de référence et, par conséquent, pourraient accroître un peu plus la fragmentation culturelle des sociétés dans notre monde globalisé (les musées du réseau en opposition aux musées de l'identité en somme). Nous assistons à une nouvelle forme d'urbanisation en ce qui concerne les structures spatiales proprement dites. La prophétie des futurologues ne s'est pas réalisée puisque l'ère de l'information et les nouvelles

technologies n'ont pas anéanti les villes. Au contraire, la vague actuelle d'urbanisation est la plus forte que l'humanité ait connue à ce jour ; nous sommes d'ailleurs sur le point de dépasser un seuil de 50 % de population urbaine dans le monde. Cette tendance s'accélère et d'ici environ vingt-cinq ans, on prévoit que les deux tiers de la population mondiale vivront dans des villes : des villes d'un nouveau genre, des mégavilles en somme, des grandes étendues d'espace indifférenciées, des concentrations urbaines anonymes et infinies, des agglomérations qui regroupent différentes fonctions et où se jouxtent habitations et centres commerciaux, reliées par des systèmes de communication, autoroutes en Amérique du Nord ou en Amérique Latine et trains toujours plus rapides en Europe. Ces grandes étendues voient se creuser le fossé entre des centres culturels urbains dominants et des grandes étendues de territoire sans identité, des conurbations sans nom. Les musées, en tant qu'institutions culturelles puissantes et symboliques, sont généralement associés avec le premier espace, l'espace central, l'espace culte, l'espace significatif, même si l'on en trouve aussi dans les périphéries des villes (mais ces musées sont minoritaires).

Par conséquent, le problème est le suivant : dans quelle mesure les musées peuvent-ils constituer une forme architecturale urbaine capable de restaurer l'identité d'une conurbation anonyme ? Comment les musées, non seulement comme contenus mais aussi comme contenants, peuvent-ils devenir de nouvelles expressions de monumentalité urbaine dans un monde qui manque désespérément de monuments, autrement dit sans identité spatiale ?

Il se produit, en même temps qu'une telle transformation de l'espace et que cette séparation entre l'espace des flux et l'espace des lieux, une autre fragmentation, une autre faille. D'un côté, l'élite mondiale est intégrée à un système de références communes, à un système de communication commun, alors que de l'autre, les sociétés locales se divisent en projets individuels et en communautés spécifiques. C'est pour cette raison que les espaces publics urbains, pour remédier à cette fragmentation entre le "global articulé" et le "local désarticulé", doivent jouer un rôle de pivot dans la cohabitation des citoyens. Et parmi eux, les musées, entre autres institutions culturelles, ont un rôle à jouer dans la reconstruction de l'espace public, un rôle toujours plus important comme on le constate un peu partout dans le monde actuellement.

Les musées, connecteurs culturels spatio-temporels

J'en arrive au point central de mon exposé : comment, dans une société en réseaux, où l'hypertexte électronique conduit à la fragmentation de la communication, des temporalités et des espaces de vie, des codes de communication compatibles, autrement dit, pour reprendre mes propres termes, des protocoles de communication, peuvent-ils s'établir ? Les musées sont-ils ou peuvent-ils être des protocoles de communication dans une société en mal de communication ? Il nous faut rappeler que les transformations multidimensionnelles induites par l'évolution des technologies dans l'ère de l'information conduisent à l'instauration de connexions au niveau global et de déconnexions au niveau local, à la dislocation d'un horizon temporel commun, à l'émergence d'une culture, d'une réalité organisée autour d'un hypertexte électronique, dont les fragments sont rassemblés par chaque individu pour former des textes qui ne peuvent être communiqués. Notre société oscille entre l'hypercommunication instrumentale et l'incommunication expressive, entre la cacophonie mondiale et l'individualisation locale.

Les musées peuvent effectivement s'affirmer en tant que protocoles de communication entre différentes identités grâce à la communication de l'Art, des sciences et de l'expérience humaine ; ils peuvent apparaître comme les connecteurs de différentes temporalités qu'ils traduisent en une synchronie commune et sans perdre de vue la perspective historique ; ils peuvent constituer des connecteurs entre la dimension globale et la dimension locale de l'identité, de l'espace et de la société locale. Néanmoins, il ne s'agit pas là de tous les musées mais seulement de ceux qui sont capables d'articuler les flux virtuels, car la communication et la culture sont globales et virtuelles, et ont besoin de repères spatiaux,

dans un lieu déterminé ; des musées qui parviennent à synthétiser l'Art, l'expérience humaine et la technologie, favorisant ainsi de nouveaux modes technologiques pour les protocoles de communication ; des musées qui puissent s'ouvrir sur le monde et par conséquent, qui ne soient pas un simple lieu d'archivage mais des institutions pédagogiques et interactives ; des musées qui soient ancrés dans l'identité historique spécifique tout en étant ouverts à la pluriculturalité présente et future ; des musées qui puissent, au même titre que d'autres institutions culturelles, non seulement être les dépositaires du patrimoine mais aussi des lieux d'expérimentation et d'innovation culturelle ; des musées qui soient, pourrait-on dire, à l'innovation culturelle ce que les hôpitaux sont à la recherche médicale. Voici trois exemples, et non pas modèles, car tel n'est pas mon but, de musées récents qui me permettront d'illustrer ces quelques propos.

Le grand succès de ces dernières années tout d'abord, le musée Guggenheim de Bilbao, Espagne, qui a favorisé un processus de régénération urbaine dans une ville et une société en crise et qui a permis d'établir un projet de pont entre une forte identité culturelle locale qui souhaite se moderniser et une référence globale ; la nouvelle Tate Gallery de Londres, ensuite, qui est un bon exemple de cette capacité d'ouverture sur le monde et d'un mélange de temporalités, autrement dit de cette capacité à construire des ponts de temporalités entre ce que font les gens aujourd'hui et une temporalité tournée vers le passé et le futur, avec un projet pluriculturel.

Et enfin, un musée auquel je suis personnellement attaché et qui a su rétablir le pont entre technologie et culture : le Tech Museum de San José, en Californie ; ce musée, qui fait partie de la Silicon Valley, a su établir un pont de communication entre la recherche de pointe, les avancées technologiques les plus poussées et les fonctions ludique et pédagogique du musée, dans un monde où le développement technologique est plus redouté et subi que réellement assumé. Ce musée établit un pont entre la technologie et la société grâce, d'une part, à l'intégration des toutes dernières innovations en temps réel et grâce, d'autre part, à ce pont de communication avec la société que constituent les enfants, qui sont en réalité les seuls à pouvoir entrer sans difficulté dans l'innovation et, par conséquent, à pouvoir transmettre ensuite cette capacité de communication à l'ensemble de la société. Enfin, ce musée tente également de faire le lien avec les problèmes globaux de l'humanité, notamment par l'instauration de prix, par exemple le prix technologique qui récompense les innovations les plus utiles au bien-être de l'humanité.

En conclusion, les musées peuvent soit devenir de véritables mausolées de la culture historique, réservés au plaisir dilettante d'une élite globale, soit franchir le pas et se changer progressivement en connecteurs culturels d'une société en mal de communication, autrement dit, soit rester, comme disait Josep Ramoneda, Directeur du Centre de culture contemporaine de Barcelone, des "pièces de musée", soit se réinventer en tant que protocoles de communication pour une nouvelle humanité. ■

Cette transcription du discours du professeur Castells
n'a pas été révisée par son auteur.

*Le Comité consultatif de l'ICOM
a sélectionné le thème suivant pour
la Journée internationale des musées 2002 :
"Les musées et la mondialisation".*

La Réunion des musées nationaux

*Un exemple de mutualisation des ressources
économiques des musées au service de la diffusion commerciale
et des valeurs culturelles*



Philippe Durey

*Administrateur général
de la Réunion des musées nationaux, France.*

Le développement extraordinaire des musées au cours des vingt dernières années est un phénomène bien connu, qui a donné lieu à de nombreuses analyses et tentatives d'explication. Pendant cette période, notamment en Europe occidentale et en Amérique du Nord, on a vu les musées rénover et étendre leurs bâtiments, restaurer leurs collections, acquérir massivement sur le marché de l'art, publier d'innombrables catalogues et organiser des expositions sans cesse plus ambitieuses, donnant lieu, pour certains, à un véritable phénomène médiatique ou social. Une part croissante de leur activité s'est orientée vers l'accueil du public, et boutiques, ateliers, restaurants ou auditoriums ont fleuri un peu partout à l'intérieur des musées.

Dans un tel contexte, les problèmes de financement et de gestion économique sont rapidement devenus d'une importance primordiale, au point de soulever des questions fondamentales concernant l'éthique et la finalité des musées.

Des mécanismes inquiétants de "course aux visiteurs" et de concurrence entre musées sont apparus. On observe tout d'abord que si les investissements permettant de rénover et d'étendre les musées ont pu généralement être assez facilement réunis, souvent durant des périodes d'euphorie économique, on a eu tendance à sous-estimer systématiquement les coûts de fonctionnement induits par les nouveaux équipements. Comme il ne peut être question ensuite de laisser ceux-ci fermés ou inemployés, il s'engage alors une difficile et constante course aux recettes (y compris dans les musées appartenant aux États, les subventions publiques étant par nature limitées).

On a donc vu les musées chercher à élargir la gamme de leurs ressources potentielles et essayer notamment par tous les moyens d'étendre le nombre de leurs mécènes ou de leurs sponsors : par conséquent, il faut absolument être le musée qui "crée l'événement", par ses expositions, ses achats ou n'importe quelle autre activité. La place de la communication dans un tel schéma devient essentielle et la reconnaissance internationale dans les réseaux médiatiques et touristiques s'impose. Pour cela, on n'hésitera pas à faire circuler les collections, non seulement par un système classique de prêt à des expositions temporaires mais, phénomène récent, par la création d'antennes permanentes ou de filiales en pays étrangers. Il s'agit, soit d'aller toucher et séduire directement un public riche, soit de constituer un réseau de musées du même nom, où l'on est assuré de pouvoir faire circuler ses expositions ou ses collections, donc de mieux rentabiliser le coût de production ou l'achat. On entre là dans ce qu'il faut appeler une logique de marque et de réseau commercial à l'échelle planétaire. On fera payer cher aux collectivités chez lesquelles on vient s'installer le droit de bénéficier de la marque et l'on réunira ainsi des fonds permettant d'agrandir encore ou de reconstruire le musée d'origine : quand ce processus est achevé, il faut alors recommencer à chercher d'autres fonds...

Il ne s'agit pas ici de porter un jugement éthique sur un tel mécanisme, mais simplement d'en constater l'existence, même si l'on ne peut s'empêcher d'exprimer des inquiétudes, face à un système qui paraît vouloir exploiter économiquement les biens culturels des musées, par

nature fragiles et chargés de sens, avec les mêmes méthodes que celles utilisées pour des objets ordinaires.

Face à ces phénomènes de concurrence et de compétition économique entre musées, dont on peut aussi observer la multiplication à l'intérieur même des villes ou des pays, il n'est peut-être pas sans intérêt, dans le cadre de cette conférence, de présenter un système à finalité opposée, un exemple original et déjà assez ancien de mutualisation ou de fédération des ressources économiques d'un ensemble de musées, appartenant à un même et unique propriétaire, l'État français, et constitué à des fins d'enrichissement des collections et de service du public. Ce système s'appelle la Réunion des musées nationaux (RMN).

L'origine de la RMN

La RMN a été créée par la loi de finances du 16 avril 1895. Il s'agissait d'organiser l'utilisation des sommes issues de la vente des diamants de la couronne française, qui avait eu lieu en 1887. Après un long débat entre les partisans d'une affectation sociale de ces fonds et les tenants des musées, ces derniers avaient reçu la moitié de la somme. Simultanément, la loi prévoyait la création d'un établissement pourvu de la personnalité civile et d'une certaine autonomie financière lui permettant de recevoir des dons et legs, des subventions de l'État, de vendre les moulages des musées et les estampes de la chalcographie du Louvre. Ces recettes devaient permettre de financer les acquisitions d'œuvres d'art pour quatre musées regroupés : le Louvre, Versailles, Saint-Germain-en-Laye (Antiquités nationales) et le Luxembourg. Un conseil fut créé, comprenant des députés et sénateurs, des hauts fonctionnaires, des personnalités du monde de l'art et des collectionneurs, ainsi que le directeur des musées ; ce conseil était chargé de voter le budget de l'établissement et de décider des acquisitions.

Le mécanisme mis en place bénéficiait d'une grande souplesse et permettait notamment de regrouper et de conserver des fonds d'un exercice budgétaire sur l'autre et d'en décider immédiatement l'utilisation, en cas de besoin, pour un achat.

Les quatre musées d'origine étaient quinze en 1939 et sont aujourd'hui au nombre de 33. Ils sont majoritairement concentrés à Paris et dans la région parisienne, mais certains sont situés en province, comme le musée Chagall à Nice ou le musée de la porcelaine à Limoges. Ils sont de taille et d'importance très diverses, depuis le Louvre jusqu'au petit musée napoléonien de l'île d'Aix, mais appartiennent tous à l'État et sont soumis à la tutelle de la Direction des musées de France, elle-même partie du ministère de la Culture.

Indiquons tout de suite, avant de résumer rapidement l'histoire de la RMN, que le principe fondateur, celui d'une caisse commune pour les acquisitions d'œuvres d'art, dont l'utilisation est soumise à la décision d'un conseil, s'est maintenu jusqu'à nos jours, même si des changements dans la composition et le rôle de ce conseil sont intervenus. (C'est en effet au ministre de la Culture qu'appartient désormais la décision ultime, bien qu'il se rallie pratiquement toujours à la décision du Conseil). L'avis du Conseil est précédé de celui d'un comité des conservateurs qui regroupe les principaux chefs de département des 33 musées.

L'extension progressive des champs d'intervention

C'est au lendemain de la Première Guerre mondiale que le champ d'intervention de la RMN a commencé à s'accroître. En 1921 était institué pour la première fois un droit d'entrée payant dans les musées nationaux, dont le produit fut attribué à la RMN (en 1930). Et la même année était créé au sein de la RMN un service technique et commercial chargé de l'édition et de la diffusion des photographies, cartes postales et catalogues des musées.

Les premières expositions d'envergure eurent lieu dans le courant des années trente, au Jeu de Paume et surtout à l'Orangerie, Paris. C'est

à la RMN qu'en furent confiés l'organisation matérielle et le financement, qui fut assez largement bénéficiaire. Mais le véritable changement d'échelle intervint après la Seconde Guerre mondiale, notamment à partir des années soixante, qui virent apparaître les premières expositions du Grand Palais. Les moyens à mettre en œuvre pour les transports et les assurances devenaient considérables, comme pour l'accueil du public, toujours plus demandeur de livres, affiches, produits dérivés, objets pédagogiques ou simples souvenirs.

Une étape supplémentaire fut franchie dans les années quatre-vingt avec les grands chantiers de rénovation, de création ou d'extension des musées parisiens (Orsay, le Louvre, Picasso), et avec l'apparition de très grosses librairies ou boutiques spécialisées au sein même de ces musées.

En 1990, pour mieux s'adapter à ces nouvelles contraintes économiques, la RMN fut transformée en EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial) : sous cette appellation un peu barbare se cache un statut juridique plus souple, facilitant l'intervention d'une entreprise d'État dans le domaine économique. Les salariés de l'entreprise (aujourd'hui au nombre de 1400) ne sont plus des fonctionnaires, mais sont désormais régis par un statut de droit privé. La RMN a la liberté de recruter et de créer des postes, et les contrats qu'elle peut passer sont soumis à des règles moins contraignantes que celles des administrations, même s'ils sont vérifiés par un contrôleur financier de l'État. Elle est dirigée par un conseil d'administration, comprenant des représentants de l'État propriétaire, des directeurs de grands musées comme le Louvre ou Versailles, des représentants du personnel et des personnalités extérieures. Le conseil est présidé par le directeur des musées de France, mais la direction de l'établissement est confiée au quotidien à un administrateur général qui, depuis une trentaine d'années, est un conservateur, lui-même assisté de directeurs adjoints administratifs ou commerciaux.

Les missions et les secteurs d'intervention actuels de la RMN

Le décret de 1990 confie deux missions principales à la RMN :

- 1) "contribuer à l'enrichissement des collections des musées nationaux"
- 2) "favoriser la fréquentation des musées et la connaissance de leurs collections, en éditant et diffusant de façon commerciale des produits dérivés d'œuvres qui y sont conservées et des ouvrages qui leur sont consacrés, en organisant des expositions..."

Avant de détailler les secteurs d'intervention de la RMN, rappelons que, dans les musées nationaux, l'État continue de prendre en charge non seulement l'ensemble du personnel scientifique (conservateurs, documentalistes, bibliothécaires), certains postes administratifs chargés de la gestion quotidienne des musées, mais surtout l'ensemble du personnel de surveillance.

La RMN perçoit le droit d'entrée et le tarif des visites-conférences dans les musées nationaux, soit un montant d'environ 225 millions de francs (30,2m \$) par an pour un peu plus de neuf millions de visiteurs. En ce qui concerne le Louvre et Versailles, établissements publics depuis 1992 et 1995, ce sont eux qui perçoivent directement leur droit d'entrée bien qu'ils en reversent une partie à la RMN : 45 % pour le Louvre, environ 15 % pour Versailles. Dans les musées où elle perçoit le droit d'entrée, la RMN, en contrepartie, paye, entre autres, les salaires des caissiers, du personnel d'accueil et de vestiaire, et des conférenciers.

La RMN organise matériellement et finance les expositions, environ 25 par an, au Grand Palais ou dans les musées nationaux, dont elle encaisse les recettes. Ce secteur d'activité, qui génère de 8 à 900 000 visiteurs supplémentaires par an, est déficitaire depuis une vingtaine d'années, et le déficit a tendance à s'accroître. Les dépenses varient de 100 à 120 millions de francs (13,4-16,1m \$) par an, les recettes de 70 à 90 millions de francs (9,4-12,1m \$), un peu plus si on inclut les recettes commerciales de ces expositions.

La RMN édite et diffuse les produits des musées. Ce secteur est celui qui

a connu depuis une quinzaine d'années la plus forte croissance. Son chiffre d'affaires représente désormais 535 millions de francs (71,7m \$). Du côté de l'édition, on trouve le département du livre (avec 120 à 130 catalogues par an, il fait de la RMN le premier éditeur d'art français), le département de l'image (cartes postales, affiches...), celui des produits dérivés, du multimédia (qui co-produit de nombreux CD-ROM), ainsi que l'agence photographique et l'atelier de moulages.

Du côté de la diffusion commerciale, on trouve tout d'abord un réseau de 55 librairies ou boutiques situées dans les musées nationaux, mais aussi dans une quinzaine de musées régionaux appartenant à des municipalités (ces boutiques sont régies par des contrats de concession) et dans certains lieux hors musées ; on trouve ensuite un département de vente par correspondance ou par Internet, un service d'exportation, qui entretient des relations avec un réseau de revendeurs dans 45 pays du monde, un service de commercialisation, chargé de certaines clientèles particulières, enfin un centre logistique. Ces services éditoriaux et commerciaux ont une activité qui, après avoir connu des périodes difficiles, s'équilibre désormais : nous verrons plus loin dans quelles conditions.

Au total, la RMN utilise les ressources qu'elle dégage sur l'ensemble de ses activités (essentiellement du droit d'entrée) pour financer les acquisitions des musées. Elle parvient actuellement à dégager 50 à 55 millions de francs (6,7-7,4m \$) par an et souhaite atteindre 65 millions de francs (8,7m \$) en 2003. Elle reverse également une petite dotation à chacun des musées pour les aider dans leur fonctionnement courant, de l'ordre de 4 % du chiffre d'affaires.

Notons, pour les acquisitions, qu'elle gère aussi certains fonds particuliers, notamment des dons et legs de personnes privées destinés à l'achat de certains types d'œuvres, et des subventions de l'État, comme le Fonds du Patrimoine. Au total, les musées nationaux disposent d'environ 120 à 130 millions de francs (16,1-17,4m \$) par an pour leurs achats, ce qui reste faible au regard des prix actuellement atteints sur le marché de l'art.

Voilà donc, brièvement décrites, la diversité et l'ampleur d'un système qui confie à une structure unique le soin de gérer des ressources économiques représentant environ 900 millions de francs (120,8m \$) pour 33 musées de taille et d'importance très diverses. Cette structure est également chargée d'accueillir le public, d'organiser les expositions, de diffuser les outils de connaissance des collections, tout en finançant une partie des acquisitions.

La RMN, une démarche économique dans le cadre d'une mission de service public culturel

Toute l'activité de la RMN s'inscrit dans un pari difficile, celui de concilier une véritable démarche économique - la gestion et l'optimisation de ressources rares - avec une mission de service public culturel : assurer la diffusion et la connaissance la plus large des collections des musées appartenant à l'État, avec les critères de qualité, de diversité et d'originalité qui sont indissociables de la notion de culture.

Cette dualité s'observe d'abord au sein des structures et des modes de décision de la RMN.

D'un côté on retrouve une organisation classique d'entreprise (conseil d'administration, comité d'entreprise, directions et services opérationnels), de l'autre des structures de décision collégiales, des commissions ou des conseils, qui accordent un rôle prépondérant aux conservateurs de musées, donc aux éléments les plus scientifiques, qui incarnent les valeurs culturelles de ces établissements.

Il s'agit tout d'abord de la commission des expositions, qui décide du programme des expositions : elle est composée des principaux conservateurs/directeurs de musée et représentants des grands départements de collections. Il y a également deux conservateurs de musées de région. Cette commission est présidée par le directeur des musées de France. Ensuite il y a la commission des publications,

qui apprécie la validité des publications de la RMN, fixe l'ordre de parution des publications scientifiques, ainsi que le montant de la rémunération de leurs auteurs. Enfin, le conseil artistique, qui s'occupe des achats.

Dans les domaines d'activité où il n'existe pas de commission, la RMN a le souci constant de faire valider par les représentants des musées, qu'elle réunit régulièrement, ses principales orientations. Aucun produit dérivé n'est fabriqué par la RMN sans l'accord du conservateur représentant la collection d'où est issu l'objet.

Deuxièmement, la prise en compte de la mission culturelle s'observe très fortement dans les expositions, que la RMN gère sur le plan matériel et économique, mais où est laissée une place prioritaire au contenu scientifique et culturel. Nous avons indiqué plus haut le caractère structurellement déficitaire de cette activité depuis de nombreuses années. Ce phénomène a plusieurs explications. Indiquons-en trois.

En premier lieu, la centralisation des expositions dans une ville comme Paris, phénomène propre à la France et qui a tendance à raréfier le nombre possible de visiteurs par exposition, d'où une stagnation voire une baisse de recettes. En deuxième lieu, la hausse constante des coûts : transport, assurances, gardiennage, etc. En troisième lieu, les expositions sont susceptibles d'être déficitaires en raison d'une volonté de mettre en valeur des thèmes originaux, à fort contenu scientifique, et en raison de l'organisation régulière d'expositions dans les petits musées qui vise à animer ces musées et à relancer leur fréquentation, mais qui ne couvre presque jamais les coûts de production.

Enfin, la prise en compte de la mission culturelle s'observe même au sein du secteur le plus économique de l'activité de la RMN, le service éditorial et commercial. Il peut paraître surprenant que la RMN ne puisse qu'équilibrer ses coûts dans un secteur a priori susceptible de générer d'importants profits. En fait, la RMN n'agit pas, dans de nombreux domaines, comme le ferait n'importe quelle entreprise privée soucieuse de rentabilité. Car chaque année, elle édite une quinzaine de catalogues de collections à fort contenu scientifique, dont la diffusion commerciale est par nature très restreinte et le coût de fabrication élevé. Elle édite aussi trois revues scientifiques, dont la *Revue du Louvre* ou la *Revue du laboratoire des musées de France*. De même, elle accepte d'éditer un catalogue pour chacune des expositions qu'elle organise, y compris pour celles où le public potentiel est limité, notamment dans certains musées de petite ou moyenne taille : avec la conviction que ces catalogues représentent pour ces petits musées leur part d'apport durable au progrès des connaissances et un mode d'expression souvent irremplaçable de leur domaine de spécialité. Même dans le créneau des guides de visite, a priori rentable, la RMN accepte régulièrement de réaliser des éditions dans certaines langues étrangères peu courantes, mais dans le souci de rendre à des visiteurs souvent venus de loin un service d'aide à la visite qu'ils sont en droit d'espérer.

Je citerai ensuite le domaine des nouvelles technologies et du multimédia. Si la RMN a réussi ces dernières années à occuper l'une des premières places en France dans le secteur du CD-ROM ludo-culturel en co-produisant avec des entreprises privées spécialisées des jeux pédagogiques interactifs dont l'action se déroule à Versailles, au Louvre ou dans l'Égypte pharaonique, secteur très lucratif, elle accepte aussi de co-produire des CD-ROM à fort contenu scientifique ou destinés au public scolaire, dont la rentabilité est très faible ou même inexistante.

Je citerai encore le fonctionnement de son agence photographique, qui prend en charge la couverture photographique intégrale des collections des musées nationaux, alors même qu'une petite partie seulement de ces photographies est exploitable commercialement. Elle leur consent d'importants services gratuits et accorde à la communauté scientifique des tarifs plus avantageux que ceux des agences privées concurrentes. Depuis l'an passé, l'agence photographique réussit cependant à équilibrer financièrement son exploitation.

Pour en terminer avec le secteur productif, je citerai encore l'exemple de la chalcographie du Louvre, dont la RMN assure depuis 1895 le fonctionnement. Cette activité consiste à tirer, à partir des plaques de cuivre, des estampes qui sont ensuite vendues dans les boutiques de

musées. Il s'agit là de la conservation d'un savoir-faire et d'une mission de diffusion vieille de 4 siècles. Celle-ci s'accompagne de commandes d'œuvres nouvelles à des graveurs contemporains, qui sont à leur tour proposées au public des musées. Cette activité de haut niveau culturel entraîne une perte d'environ 1,5 million de francs (0,2m \$) pour la RMN, mais cette perte a tendance à diminuer d'année en année.

En ce qui concerne la diffusion commerciale, je voudrais mentionner deux exemples significatifs. Le premier concerne la librairie du Louvre, que la RMN gère sous la Pyramide. Dès sa création en 1992, cette librairie a été voulue par le Louvre et la RMN comme l'une des librairies spécialisées les plus complètes d'Europe dans le domaine de l'histoire de l'art : elle propose actuellement sur ses rayonnages ou gère dans ses stocks plus de 18 000 références de livres ou de catalogues. Une telle offre, qui correspond à un choix ambitieux de politique culturelle, a naturellement un coût d'exploitation élevé, ce qui rend la librairie, malgré la très forte fréquentation du Louvre, peu rentable.

L'autre exemple est celui des librairies-boutiques ou comptoirs de vente que la RMN exploite dans les musées de petite ou moyenne taille de son réseau. Une logique purement économique conduirait assurément soit à fermer purement et simplement un certain nombre d'entre elles pour rentabilité insuffisante, soit à réduire radicalement l'offre de produits, pour ne garder que les quelques guides ou cartes postales les plus vendus. La RMN préfère les maintenir et y conserver une offre diversifiée, pour assumer pleinement le service du public, tant qu'elle parvient à dégager des bénéfices permettant d'équilibrer l'ensemble de ses activités de vente.

Je ne multiplierai pas davantage ces exemples qui montrent bien, je crois, selon quels principes agit la RMN. Reste à examiner si un tel système est encore compatible avec l'évolution récente des musées français et à quelles conditions il pourrait encore subsister dans l'avenir.

Les nouveaux défis de la RMN

Pour ce faire, j'examinerai successivement trois aspects marquants de l'évolution récente des musées nationaux français : l'évolution dans le secteur des acquisitions, dans celui des expositions et l'autonomie croissante des grands musées.

L'intérêt d'une caisse commune permettant de décider collectivement, à un moment donné, de l'attribution au profit d'un musée des ressources financières d'acquisition supérieures à ce qu'il pourrait réunir seul, fait l'objet d'un assez large consensus.

Mais nous avons dit que les sommes que la RMN parvient à dégager sont somme toute assez faibles (environ 50 millions de francs (6,7m \$)). Elles proviennent surtout de ce qui reste des recettes du droit d'entrée quand les dépenses nécessaires pour la perception de ce droit d'entrée, pour l'accueil des visiteurs et pour combler le déficit des expositions, ont été effectuées. S'y ajoutent d'autres subventions accordées par l'État, ainsi que certains dons et legs privés, mais l'ensemble reste insuffisant.

La tendance actuelle est de souhaiter la mise en place de ressources spéciales complémentaires, peut-être sur le modèle de la loterie britannique, qui permettraient d'arrêter l'hémorragie du patrimoine français vers l'extérieur. Rien n'empêcherait que ces ressources soient confiées à une "caisse commune", a priori la RMN.

Y a-t-il le même consensus sur les expositions ? Assurément, les petits et moyens musées du groupe souhaitent bénéficier des crédits leur permettant de faire environ une fois par an (ou une fois tous les deux ans) une exposition importante. De plus, la RMN met à leur disposition son personnel spécialisé dans les problèmes d'assurance, de transport, de régie et d'organisation, ce qui constitue une aide précieuse et évite à ces musées d'avoir à se doter en permanence de ce genre de compétences.

Enfin, en s'occupant de l'ensemble des demandes de prêt aux musées étrangers, la RMN permet une coordination de ces demandes, en elle-même très utile, qui permet de mieux appuyer certaines d'entre elles.

De tels avantages sont moins évidents pour les plus grands musées. Ils disposent d'abord de certains moyens, tant humains que matériels et financiers, qui rendent moins indispensables pour eux les services de la RMN. Surtout, ils sont désormais dotés, notamment au Louvre et à Orsay, de salles d'expositions temporaires importantes dans lesquelles ils souhaitent conduire leur propre politique d'exposition. Il y a 20 ans, le seul lieu possible à Paris pour les expositions des musées appartenant à l'État était le Grand Palais. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et la répartition des rôles et des programmes entre les galeries du Grand Palais que gère la RMN et les salles d'exposition des grands musées est moins évidente.

Le Grand Palais a trois atouts principaux : son renom (il est synonyme de consécration), son emplacement au cœur de Paris et sa superficie, qui permet d'accueillir les plus grandes expositions. Mais il a besoin de travaux de rénovation et son fonctionnement coûte cher. Il faut donc y produire les plus grandes rétrospectives, les artistes ou les sujets les plus célèbres pour équilibrer les coûts par des entrées très nombreuses. Il n'est plus guère envisageable d'y programmer des sujets trop pointus. Ces derniers pourraient au contraire diversifier l'offre des grands musées, qui doivent attirer d'autres publics que ceux du tourisme de masse : près de 70 % des visiteurs du Louvre sont des touristes étrangers.

Cette orientation possible se heurte malheureusement à une logique contraire qui pousse inévitablement les grands établissements à la "course à l'autonomie".

Les grands musées nationaux, le Louvre et Versailles, nous l'avons évoqué plus haut, ont été transformés il y a quelques années en établissements publics autonomes et furent dotés de budgets propres. Mais cette autonomie accrue indispensable semble avoir conduit, en contrepartie, à un relatif désengagement de l'État, du moins de son ministère des Finances, qui accepte mal ce qu'il interprète comme un dérapage des coûts de fonctionnement et qui a tendance à demander à ces établissements de se débrouiller désormais pour trouver eux-mêmes de nouvelles ressources financières.

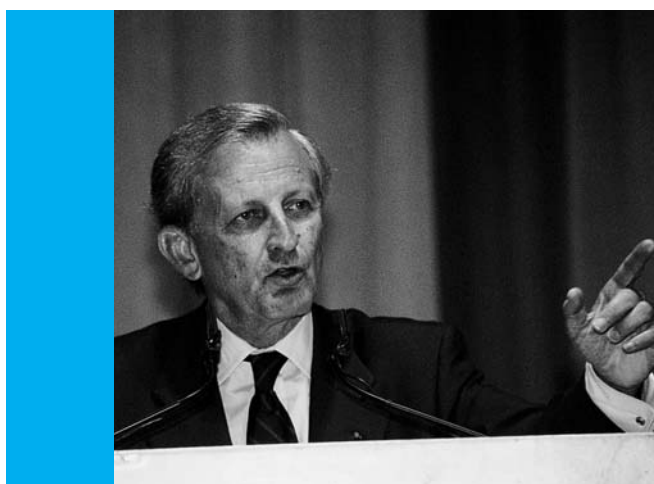
Dans un tel contexte, les grands musées sont peu enclins à partager ou à mutualiser leurs ressources, contestent le fait d'avoir à reverser tout ou partie de leur droit d'entrée et sont évidemment tentés, y compris dans le domaine des expositions, de conserver pour eux-mêmes les sujets susceptibles d'attirer le plus de visiteurs. De même, ils ont la tentation de vouloir gérer directement leurs activités commerciales, sans passer par un intermédiaire comme la RMN.

Pourtant, les atouts du système éditorial et commercial de la RMN semblent forts : tout d'abord, l'extraordinaire réseau, toujours en extension, constitué par 55 à 60 points de vente dans toute la France. Ensuite, le savoir-faire acquis par la RMN dans de nombreux domaines où la compétence et la spécialisation ne s'improvisent pas : l'édition, les produits dérivés, le multimédia, la vente à distance, l'e-commerce, etc. Enfin, les méthodes et les principes d'action de la RMN, l'objectif de celle-ci n'étant pas de faire des bénéfices pour des actionnaires, mais de dégager des sommes pour acquérir des œuvres ou faire connaître au plus grand nombre les collections des musées...

Le débat est désormais ouvert. Le vieux système de mutualisation, qui accorde une place fondamentale aux conservateurs et aux choix collectifs des établissements, et qui semble donc privilégier ainsi des options clairement reliées à une certaine déontologie professionnelle, survivra-t-il aux logiques nouvelles issues des exigences et des ambitions des plus gros musées ? Aux logiques médiatiques de notre époque ? La RMN ne peut survivre sans l'adhésion des plus grands musées du groupe, sans la formidable vitrine qu'ils représentent pour les autres. La conclusion du débat sera sans doute politique. ■

Les musées du 21^e siècle

Entre crise et faste



Luis Monreal

*Directeur général de la Fondation "la Caixa",
Espagne.*

De tout temps, les musées ont connu des périodes de crise et des périodes de faste. Anachroniques à l'heure actuelle par certaines de leurs fonctions, ils ont été critiqués (et le sont toujours) par des secteurs qui voudraient que le musée soit une institution démocratique, accessible à tous, et occupant une importante fonction sociale. Comment le musée peut-il et doit-il relever les défis et répondre aux besoins de la société de ce siècle ?

L'Europe et l'Amérique ont développé différentes sortes de musées. Alors que les musées européens, pour la plupart financés par le secteur public, envisagent une diversification des ressources économiques et une modernisation de la gestion comme aux États-Unis, les musées américains, privés pour la plupart, tentent d'importer la solide tradition de service public que proposent les institutions de l'autre côté de l'Atlantique. Un troisième groupe est formé par les musées des pays en voie de développement, qui dépendent également du secteur public, des musées qui se débattent entre la pénurie de moyens techniques et financiers, et l'indifférence affichée de la population.

"Musée" et "gestion", deux concepts antinomiques

Les termes musée et gestion étaient encore considérés comme antinomiques jusqu'à une époque récente. Véritable "temple des musées", le musée est toujours apparu comme une institution destinée au culte des objets et des œuvres d'art et, de ce fait, accessible seulement à une minorité d'initiés sous la sainte autorité d'un petit groupe de directeurs et de conservateurs. Jusqu'ici, les dirigeants des musées n'appartenaient pas au monde de l'entreprise mais plutôt aux hautes sphères du savoir, de

la science et de l'art, cette caste que notre civilisation désigne sous le nom d'*intelligentsia*.

Comment cette classe dirigeante, recrutée dans le but d'officier dans ces temples de la culture destinés à une minorité d'adeptes initiés, pouvait-elle alors montrer un quelconque intérêt pour une banale tâche de gestion du patrimoine, qui faisait pourtant partie de leur fonction ? Du haut de leur tour d'ivoire, ces prêtres des musées restaient impassibles et contemplaient avec indifférence les efforts autour d'eux pour séculariser leur fonction et les transformer en administrateurs institutionnels.

Néanmoins, partant de ces origines élitistes, l'institution muséale a fini par entrevoir toute l'importance du développement de méthodes et d'outils de gestion. La question est alors de savoir si la gestion actuelle des musées répond aux défis lancés par la société du 21^e siècle ; si elle répond au possible développement technologique ou à une nouvelle culture de masse que dénoncent, avec virulence, les mouvements contre la mondialisation ; ou, enfin, si elle répond à un nouveau concept économique.

Des artistes à la tête des musées

Le monde muséal est donc toujours divisé en trois grands blocs : un premier, formé par nos vieilles nations de l'Europe continentale ; un deuxième, l'anglo-saxon (et plus particulièrement nord-américain) ; et enfin, un troisième, formé par les pays en voie de développement.

J'aimerais illustrer cette classification générique, et sans doute arbitraire, par un exemple qui montre bien la situation où se trouvaient les grands musées publics il y a encore quelques années, et notamment notre première pinacothèque nationale, le musée du Prado, à Madrid. Après avoir été

transformé en institution publique à la fin de la guerre napoléonienne, en 1819, le musée a pendant longtemps été dirigé par des artistes renommés : Vicente López tout d'abord, peintre à la cour du roi Ferdinand VII ; puis deux membres de la dynastie des Madrazo, José et Federico, qui ouvriront la voie à d'autres célèbres artistes de la cour madrilène. Peu de personnes s'en souviennent, mais Picasso fut nommé directeur du Prado pendant la guerre civile espagnole. Il ne prit cependant jamais ses fonctions. Après la fin du conflit, Fernando Álvarez de Sotomayor, le professeur de peinture du général Franco, occupa ce même poste.

Comme vous pouvez vous en douter, aucun de ces personnages n'avait en tête la "gestion" de l'institution qui leur était confiée. Être le directeur d'un musée d'une telle importance était avant tout un honneur, une distinction à faire figurer sur sa carte de visite et qui ne faisait que rajouter de l'éclat et de la gloire à une carrière artistique déjà brillante.

C'est pour cette raison que les droits et les devoirs de tous ces directeurs qui se sont succédé dans l'histoire étaient très limités. Ils recevaient un salaire modeste qui devait simplement servir à couvrir leurs frais de représentation et n'étaient nullement obligés de se consacrer entièrement à leur tâche de directeur. En contrepartie, ils n'avaient pas à prouver leur aptitude professionnelle à s'occuper de la conservation des collections dont ils étaient responsables, à renouveler les expositions, à mettre en œuvre des programmes éducatifs ni à optimiser les ressources économiques (généralement très maigres) destinées, selon le budget du trésor public, à maintenir l'institution.

À partir des années 60, le gouvernement espagnol commença à confier la direction de la première pinacothèque du pays à une autre catégorie de personnes : des historiens spécialisés dans l'histoire de l'art et des archéologues, dont le métier premier était d'enseigner en faculté. Ces nouveaux directeurs n'avaient aucune expérience préalable dans la gestion des institutions muséales et, en raison de leur vocation pédagogique, accordaient plus d'importance à leur poste à l'université qu'à la pinacothèque. Mes collègues espagnols se souviendront sans peine de quelques-uns des grands noms de ces illustres directeurs qui, par rapport à leurs prédécesseurs issus du monde de l'art, avaient au moins le mérite de posséder un certain bagage historique et critique sur les collections, et savaient mieux les ordonner et les conserver avec plus de discernement.

Directeurs ou administrateurs ?

Au cours du 20^e siècle, le musée a été au cœur d'un grave dilemme : cette institution doit-elle être *dirigée* ou *gérée* ?

En fait, les deux concepts diffèrent. Diriger est synonyme d'être capable de mettre en œuvre une stratégie institutionnelle, d'encadrer une équipe d'hommes, de superviser le développement des programmes et des services proposés au public, d'assumer la représentation des intérêts de l'institution auprès des pouvoirs publics et, en définitive, de guider l'évolution du musée dans tous les champs de son activité.

Gérer, au contraire, est une activité instrumentale qui recouvre l'idée d'administrer des ressources définies, qu'elles soient humaines, techniques ou financières, d'optimiser leur investissement, de mettre en place des méthodes et des règles et, en fin de compte, de développer les moyens nécessaires pour que le musée fonctionne correctement. Il faut par conséquent gérer et diriger les musées. Ce sont deux fonctions indispensables, distinctes mais néanmoins complémentaires.

Malheureusement, une telle distinction n'a pas toujours été comprise et certains confondent direction et gestion. Ils croient que celui qui dirige gère et vice-versa, ce qui engendre de graves erreurs dans l'établissement de la structure hiérarchique du personnel des musées et dans le choix des personnes devant occuper un poste de direction ou d'administration.

En outre, les concepts de "direction" et de "gestion" ne sont pas compris de la même façon selon qu'il s'agit d'une culture de tradition latine ou anglo-saxonne. La langue anglaise, par exemple, n'établit pas de claire distinction entre les deux termes. En effet, "*Management*" signifie à la fois direction et gestion, ce qui donne parfois lieu à des malentendus lors des forums internationaux. De plus, l'emploi de ce seul terme montre bien la préférence des anglo-saxons pour des directeurs exécutifs plutôt que créatifs.

Université contre école de commerce

En Europe, nous pensons que le poste de directeur nécessite des connaissances scientifiques et académiques en rapport avec le thème du musée, une vision d'ensemble sur les questions liées à la conservation et la préservation des collections, la capacité à planifier de façon stratégique les programmes éducatifs, de diffusion et de marketing, la capacité, enfin, à diriger et à bien gérer les relations humaines.

La fonction de gestion, en revanche, nécessite une bonne formation professionnelle concernant la gestion des ressources, l'administration et les finances, ainsi que des connaissances élémentaires en droit. Elle requiert par ailleurs certaines qualités personnelles particulières : rigueur méthodologique, intérêt pour le suivi régulier des processus et capacité analytique. Il est bien évident que toutes les conditions, personnelles et professionnelles, que supposent ces deux fonctions sont rarement réunies chez une seule et même personne.

Au cours des dernières décennies, nous avons pu voir comment les musées, qu'ils soient publics ou privés, européens ou américains, ont eu à leur tête, avec plus ou moins de succès, des directeurs ayant un profil de gestionnaire exclusivement ou, au contraire, des directeurs à caractère scientifique et académique. Le choix entre ces deux profils comporte des avantages mais également des inconvénients. Les directeurs "créatifs", issus du milieu des sciences humaines, de l'art ou des sciences, sont en général plus à même de remplir la fonction qui leur a été confiée, à savoir développer et dynamiser l'institution. Les directeurs à caractère plus "exécutif", et qui ont souvent été formés dans des écoles de commerce, utilisent de façon plus rationnelle et optimisent les ressources dont dispose l'institution.

En revanche, une direction exclusivement "créative" d'un musée peut conduire à une mauvaise utilisation des ressources disponibles, générer des déficits, aboutir à des situations anarchiques et donner lieu à des conflits internes ou avec les administrations de tutelle. Quant à une direction plus orientée vers la gestion, qui tend à donner la priorité aux processus de contrôle par rapport aux processus de création, elle conduit souvent à décourager la création de programmes, à diminuer la volonté de service public, à bureaucratiser la gestion administrative et à démotiver le personnel.

Afin de concilier ces besoins de gestion muséale, tellement dichotomiques, certaines institutions, particulièrement aux États-Unis, ont essayé, là encore avec plus ou moins de succès, de créer des directions bicéphales où un directeur créatif de formation académique et un directeur exécutif formé pour la gestion sont sur un même pied d'égalité.

Nous avons assisté en Europe, au cours des dernières décennies, à l'apparition de professionnels d'autres secteurs à la tête des musées. Un tel phénomène a pris naissance parallèlement à la tendance vers la "privatisation" des musées publics. En France, la création du statut d'"Établissement public industriel et commercial" (ÉPIC), destiné à tirer profit de la mise en place de grands projets et qui a accordé aux musées une certaine autonomie par rapport à l'administration publique, a su attirer des directeurs diplômés de la célèbre École nationale d'administration ainsi que des personnes issues du monde de l'entreprise ou des milieux politiques.

Les responsables politiques ont toujours été tentés d'intervenir dans la gestion des musées, qui constituent, en fin de compte, des institutions emblématiques, de véritables vitrines et qui sont, par conséquent, susceptibles d'être présentées comme la réussite d'un gouvernement ou d'un parti politique. Nos systèmes démocratiques eux-mêmes n'échappent pas à un phénomène de "haute voltige" qui voit certaines personnes passer de la classe politique à la direction des musées, ce qui est plutôt le propre des régimes totalitaires ou des républiques bananières.

Un processus de changement

Le musée a été largement critiqué, particulièrement durant la seconde moitié du 20^e siècle, et décrit comme une institution vétuste et obsolète, simple lieu de conservation des collections sans véritable vocation sociale.

Je ne suis pas d'accord, pour ma part, avec ce point de vue. Depuis le début des années soixante-dix, les professions liées au monde muséal ont montré des signes de renouveau et ont essayé de réorienter le rôle du musée.

Les statistiques relatives à la fréquentation des musées dans les pays industrialisés sont très significatives. Elles montrent que les musées sont clairement dans une courbe ascendante et qu'ils sont passés d'une période de crise à une période de faste. Proportionnellement, le public qui les fréquente a bien plus augmenté que le nombre d'utilisateurs de n'importe quel autre moyen de communication. Car ce sont précisément de ces moyens de communication que doivent s'équiper les musées du 21^e siècle s'ils veulent être autre chose que de simples lieux de conservation des collections. Ils sont en passe de devenir des institutions dont la mission est de faire découvrir au public le patrimoine qu'ils renferment. Ils ont mis en place de nouvelles méthodes et formes d'actions, par le biais d'expositions temporaires, d'activités pédagogiques et promotionnelles, de conférences, d'ateliers pour les réseaux scolaires, de séminaires spécialisés, de revues et de publications. Ils sont également en relation constante avec la presse et les médias afin que leurs activités touchent le plus large public possible. Enfin, ils commencent à faire bon usage d'Internet et des immenses possibilités de communication et de diffusion qu'offre le réseau.

L'évolution du concept même du musée, de ses programmes et des services qu'il propose va de pair, dans de nombreux pays, avec le changement progressif de son statut d'institution publique. Un tel changement a été profondément influencé par le modèle de gestion des musées nord-américains ainsi que par l'apparition en Europe d'un mécénat d'entreprise actif. Le passage du statut public à un statut mixte public-privé pour les musées européens s'est produit en même temps que la libéralisation des économies occidentales et la privatisation de nombreux services publics.

Le processus de transformation du musée, que je viens de décrire de façon impressionniste et certainement incomplète, touche tous les aspects de cette institution. Tout d'abord, son concept même : à l'origine lieu de conservation des collections, on considère aujourd'hui qu'il n'a de sens que par la mission sociale qu'il se donne et qui consiste à communiquer, à éduquer et à devenir un loisir privilégié du public. Ensuite, le musée a, d'une certaine façon, été récupéré par la société civile qui, par le biais du mécénat de personnalités, de fondations ou d'entreprises, a favorisé son essor et son adaptation aux nouveaux besoins et aux nouvelles exigences de celle-ci. En conséquence, il a fallu libéraliser la traditionnelle gestion administrative de l'institution, la doter de plus de souplesse et la rendre plus efficace afin qu'elle puisse répondre de façon rigoureuse et transparente non seulement aux organes fiscaux mais aussi au public. Le concept d'optimisation des ressources, issu des entreprises du secteur privé, s'est imposé dans le monde muséal, de sorte que même les grands musées publics se sont vus dans l'obligation d'introduire des innovations fonctionnelles et structurelles au sein de leur institution. Ils sont parfois allés jusqu'à faire appel à des intervenants externes, afin de rendre certains de leurs services plus efficaces.

En dépit de leurs tendances sclérotiques, les musées ont dû mettre en œuvre de nouvelles ressources technologiques dans tous les champs de leurs activités, aussi bien celles auxquelles le public a accès (expositions) que les autres (gestion). Et ceux qui ne l'ont pas fait sont confrontés à une perte de confiance de la part du public et des mécènes potentiels.

La gestion du musée au 21^e siècle

La gestion du musée au 21^e siècle devra se montrer capable de diversifier les programmes et les actions des musées, et de manier des ressources techniques toujours plus complexes. De plus, étant donné qu'ils constituent à présent une institution de premier plan, constamment exposée au regard de la société, les musées du 21^e siècle devront être constamment à l'écoute de l'opinion publique.

Les musées sont divers et variés ; grands ou petits, publics ou privés, riches ou pauvres, ils ont des thématiques très différentes et des publics hétérogènes. D'une certaine façon, le musée est comme l'homme : unique et irremplaçable. Il ne peut y avoir deux musées identiques, d'où cette utopie de penser qu'il existe des formules générales pour les gérer. En revanche, il est possible, avec un peu de bon sens, de déterminer dans quelles conditions la gestion sera optimale.

Les qualités personnelles et professionnelles des personnes, quel que soit leur poste, auxquelles on a confié la gestion du musée constituent la première de ces conditions. Il faut ensuite que ces personnes soient capables de travailler en équipe. Il s'agit là, sans doute, de la condition la plus importante. Le terme "équipe" s'utilise en général avec une certaine imprécision pour désigner un groupe de personnes qui travaillent dans une même institution. Néanmoins, le plus souvent, ce genre de groupe ne constitue pas une équipe mais plutôt une mosaïque hétérogène de personnalités et de connaissances, incapable d'établir et d'entretenir des relations synergiques.

La clef de la réussite : l'équipe

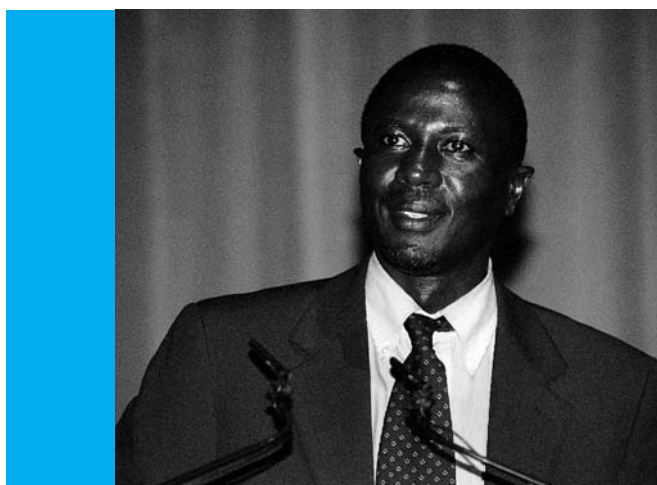
Selon moi, une équipe est un groupe de personnes dont l'interaction et la synergie permettent d'obtenir de meilleurs résultats que s'ils œuvraient séparément. Et il faut bien reconnaître que les musées ne se sont jamais distingués, en règle générale, par leur capacité institutionnelle à constituer des équipes. Les raisons en sont multiples. Tout d'abord, de façon assez évidente, les multiples fonctions d'un musée nécessitent un personnel hétérogène. En effet, dans cette institution se côtoient des professionnels de différents secteurs, qui ont des intérêts distincts, des difficultés à communiquer entre eux, et qui sont parfois frustrés par leurs conditions de travail, le manque de reconnaissance, des jalousies professionnelles, un salaire modeste, etc. Qu'ont donc en commun un historien de l'art, un économiste, un chimiste, un restaurateur, un pédagogue, un spécialiste en collecte de fonds, un photographe ? Peu de choses sans doute. Néanmoins ils peuvent tous être amenés à travailler ensemble sous le même toit (et avec bien d'autres personnes encore).

Si le travail en équipe apparaît comme une condition indispensable pour la bonne gestion d'un musée et que l'une des principales difficultés pour y parvenir réside dans la diversité des professions, il faut alors se demander pourquoi des équipes homogènes ne sont pas constituées. Ce genre de questions ne mérite pas de réponse, car les nouveaux défis que doivent relever les musées rendent impensable un retour aux origines, à savoir en confier la gestion à une seule personne, à une sorte de chef d'orchestre illusoire, qui posséderait tout le savoir académique possible et imaginable ainsi que toutes les connaissances techniques nécessaires pour mener à bien sa mission.

Si la clef de la réussite est l'équipe, alors la clef de l'équipe est la figure même de son directeur. "Créatif" ou "exécutif" ? Là encore, il n'y a pas de réponse toute faite. L'important est qu'un directeur, en plus de posséder les qualités professionnelles et l'expérience nécessaires, dispose de qualités personnelles et d'une intelligence rationnelle et émotionnelle suffisante pour diriger le groupe et créer une situation de saine émulation, de respect mutuel et de solidarité dans l'effort. En fin de compte, ce sont les mêmes qualités d'intelligence, d'honnêteté et de bon sens qu'il faut pour réussir dans n'importe quelle activité. Mais un bon directeur est également celui qui attribue les réussites à l'équipe et qui assume la responsabilité en cas d'échec.

À l'époque de la technocratie, aujourd'hui heureusement révolue, on pensait que le succès des entreprises résidait dans les structures, les organigrammes, la hiérarchisation, le contrôle, l'établissement de règles et de procédés, la maîtrise des technologies et bien d'autres éléments encore. À l'heure actuelle, nous raisonnons de façon plus simple et plus logique : ce qui compte, c'est la qualité des ressources humaines et la capacité à agir en équipe. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de la gestion des musées au 21^e siècle, nous devons concentrer nos efforts pour accroître les possibilités de nos équipes, essayer de promouvoir le développement intellectuel et professionnel de ceux qui les composent, améliorer leur capacité d'initiative ; il faut essayer aussi de créer les conditions qui favorisent l'interaction au sein de l'équipe ; enfin, et surtout, il faut que nous soyons bien conscients que la fonction de directeur tient plus de celle d'un guide, de quelqu'un qui stimule et qui montre l'exemple plutôt que de quelqu'un qui contrôle des procédés et surveille des résultats. Plus important encore, nous ne devons pas oublier que l'on attend de nous du respect et de la compréhension, et que le meilleur encouragement possible est la valorisation du travail et la reconnaissance explicite des réussites professionnelles. ■

Les musées, espaces de dialogue et de confrontation



George H.O. Abungu

*Directeur général
des musées nationaux du Kenya, Kenya.*

Les musées parlent des hommes et sont faits par eux et pour eux. On peut cependant se demander si l'histoire des musées est bien en accord avec cette affirmation. Traditionnellement, les musées ont été conçus pour être des vitrines de l'identité et de l'orgueil national, des temples gardiens de prestigieuses collections exposées à des fins intellectuelles et éducatives.

En effet, bien que quelques musées aient abordés des thèmes socio-économiques, la plupart ont davantage été le miroir de l'orgueil et des réalisations humaines que le lieu où l'on débattait des problèmes contemporains ou futurs. Mais de nos jours, on a pris conscience que les musées doivent évoluer et passer du rôle de gardien des réalisations passées et de l'identité nationale à celui d'animateur social au service de l'humanité. Les musées et les professionnels qui en ont la charge doivent être au service du public et sont par là même responsables du soutien qu'ils en obtiennent en retour.

La définition du musée donnée par l'ICOM est très large et offre donc tout un éventail de possibilités d'actions au service de la société. Le musée est défini comme une "institution permanente, à but non lucratif, ouverte au public, au service de la société et de son développement, qui acquiert, conserve, recherche, transmet et expose, à des fins de recherche, d'éducation ou de loisirs, des témoignages tangibles de la vie des peuples et de leur environnement". Son rôle social tient dans l'expression "au service de la société et de son développement" qui confirme ses objectifs essentiels, à savoir la recherche du bien-être

des peuples et la protection "dynamique" de leur patrimoine au sein de la société.

Le musée est la structure où s'incarnent les cultures d'un peuple ; il tient lieu de temple du patrimoine ; il présente la ou les différentes identités nationales et ses réalisations. Mais les musées sont aussi devenus des lieux de dialogue ou de débat critique ; dans certains cas, ils peuvent offrir des espaces propices à la spiritualité où une communauté peut se réunir autour d'un patrimoine commun, débattre de ses propres problèmes, ou encore partager ses joies ou ses malheurs. Les musées sont en train de faire tomber les épaisses murailles qui les protégeaient et qui abritaient de somptueux chefs-d'œuvre, recelaient de précieuses collections et des objets uniques, pour devenir des lieux de mémoire conviviaux et ouverts au plus grand nombre, où l'on peut partager des expériences et représenter son identité.

Il existe, bien entendu, différentes sortes de musées qui se définissent selon leur type d'activités et le public auquel ils s'adressent. Un musée qui n'expose que des plumes ou des timbres n'a pas grand chose en commun avec un musée d'histoire naturelle ; de même, on pourra difficilement comparer un musée numismatique et un musée des beaux-arts. L'attente des visiteurs d'un musée d'histoire naturelle sera différente de celle de ceux d'un musée numismatique ou philatélique. Mais, quelle que soit leur spécialité, les musées ont tous le même souci d'être au service du public et de se conformer aux mêmes exigences éthiques.

En outre, les musées du monde entier, et en particulier ceux d'Europe et d'Amérique du Nord, ne se contentent pas de nous représenter "nous" ou "les nôtres", mais s'attachent aussi à exposer "les autres". Il est intéressant de noter que certaines des expositions les plus courues, présentées dans les plus prestigieux musées du monde, présentent des œuvres ou des objets provenant de ces "autres". "Nous" les considérons soit comme des témoignages remarquables et uniques de la culture humaine, soit comme une preuve de leur différence par rapport à "nous" ; les objets sont en effet souvent pour "nous" des illustrations de la différence des "autres". Pendant de nombreuses années, les conservateurs ont eu le monopole de l'interprétation, et ni les créateurs ni les utilisateurs ou les propriétaires des objets n'avaient le droit à la parole. Aujourd'hui, ce monopole est remis en question, et les musées ne se contentent plus de conserver les témoignages des différentes cultures dans le monde, mais sont les garants de leur interprétation. Ils contribuent donc activement à la compréhension du monde où nous vivons et nous permettent de façonner notre compréhension de l'essence humaine. Aussi les conservateurs doivent-ils relever ce nouveau défi, dans la mesure où la communauté mondiale revendique maintenant sa part dans l'écriture de sa propre histoire.

La culture matérielle d'un peuple témoigne également de son mode de vie et de la façon dont il comprend et traite l'environnement qui l'entoure. Elle renferme des messages qui nous aident à comprendre les comportements spécifiques d'un peuple. En Afrique, par exemple, de nombreux objets ont une signification symbolique et sont transmis de génération en génération ; ils sont considérés comme un facteur de cohésion sociale, font partie intégrante du contexte culturel local et occupent des espaces bien définis. Ils sont souvent les garants de l'unité au sein d'une société disparates et certains ont même des connotations spirituelles. On trouve actuellement la plupart de ces objets dans les musées, qui deviennent ainsi les gardiens d'une certaine spiritualité et d'une certaine symbolique.

La question qui se pose alors est de savoir comment les musées pourront faire le lien entre ce contexte culturel et la réalité, en particulier en Afrique, comment ils sauront utiliser les objets pour qu'ils aient une action positive sur la vie quotidienne des habitants.

Aujourd'hui encore, de nombreux objets passent sur le marché international par le biais du trafic illicite où, sortis de leur contexte, ils sont endommagés et perdent toute signification ; et ces mêmes objets finissent par être présentés comme des pièces uniques dans de grands et prestigieux musées, et paraissent dans de somptueux catalogues.

Pour que les musées gagnent le respect de tous, ils doivent d'abord "balayer devant leur porte", jouer la transparence et avoir à cœur de défendre les intérêts des communautés dont ils dépendent. Ce faisant, ils concurrencent d'autres centres de loisirs ou pédagogiques voire certains organismes qui répondent à des besoins économiques ou sanitaires ; tel est le cas des musées africains. La position jusqu'alors privilégiée du musée, véritable fierté d'une nation, commence à être remise en question par un public exigeant et curieux. Les musées du monde entier sont à un tournant de leur histoire ; la question du choix de leur gestion et de leurs activités, surtout si ces dernières sont appelées à avoir des répercussions sur la société, sont désormais à l'ordre du jour.

La situation des musées en Europe et en Amérique du Nord

Nous nous posons tous, à l'heure actuelle, la question "Quels musées pour le 21^e siècle ?". Plus de 260 professionnels des musées provenant d'une quarantaine de pays dans le monde se sont réunis à Stockholm en juin 2001, pour aborder des thèmes relatifs au rôle des musées, à leur éthique et à leur raison d'être. Le musée étant progressivement remis en question, le public demande l'ouverture de ces forteresses et la création d'espaces plus humains, de lieux de dialogue, de neutralité, où toutes les voix, même les plus faibles, puissent se faire entendre. Il est temps que les musées délaissent leur orientation conservatrice et qu'ils deviennent des institutions dynamiques, souples et entreprenantes, qui sachent comprendre les changements et tenir compte de la diversité.

Plus particulièrement en Europe et en Amérique du Nord, les effets des bons résultats économiques, l'importance des fonds, recueillis grâce à loterie nationale, consacrés à la culture ainsi que la demande du public permettent aux musées d'inscrire leur action dans les priorités nationales. Les européens et les américains revendiquent en effet plus de temps libre, et l'économie de marché et les innombrables moyens technologiques permettent de répondre à cette attente. Le public augmente sa "consommation" de loisirs, en même temps qu'il recherche de plus en plus d'activités à caractère pédagogique.

Mais les musées sont-ils préparés à répondre à un tel défi, à aborder des problèmes qui ont un effet direct sur les hommes, à développer des stratégies afin d'intégrer les cultures en mouvement, et ceci tout en respectant leur déontologie ?

L'Afrique devant un choix

Inversement, les rares ressources financières disponibles dans les pays en développement, et en particulier en Afrique, font que les musées sont concurrencés par d'autres institutions telles que les écoles, les hôpitaux et les entreprises de travaux publics. Les musées ne constituent évidemment *pas* une priorité et doivent s'efforcer de trouver leurs propres ressources. S'ils veulent obtenir des fonds publics, ils doivent accroître leur rôle social, autrement dit, élargir leur mission et adopter une attitude dynamique et souple.

Les musées africains actuels sont des créations récentes, qui remontent à l'époque coloniale ; bien que les objets culturels aient toujours fait partie intégrante de la vie quotidienne des Africains, ils n'ont cependant jamais été exposés dans des musées, comme en Occident. Ces objets, parfois purement fonctionnels, étaient utilisés pour des cérémonies, des rituels et pouvaient avoir une valeur spirituelle, religieuse ou politique. Toutefois, même ceux qui étaient utilisés quotidiennement véhiculaient une charge symbolique et imposaient un certain respect ; ils avaient leur vie propre et possédaient une "âme".

À l'époque coloniale, les européens montrèrent au monde extérieur ce qu'ils considéraient comme les "trésors" cachés d'Afrique, véritables témoignages insignes des peuples "primitifs" de ce continent. Les années passant, les communautés de colons toujours plus nombreuses souhaitèrent instaurer des lieux de distractions ; c'est ainsi que le patrimoine naturel et culturel africain fut exposé et fit l'objet d'un commerce.

La plupart des objets exposés dans ces lieux provenaient de nombreuses collections "informelles" constituées par des missionnaires, des personnes travaillant dans l'administration ou de riches familles blanches qui s'étaient fait plaisir en amassant toutes sortes d'objets africains. Les collections s'étant progressivement enrichies, les gouvernements décidèrent de créer des musées publics.

En Afrique du Sud et en Afrique orientale, la vallée du Rift, riche en fossiles, a permis aux archéologues et aux paléontologues d'approfondir la théorie de l'évolution. L'Afrique, considérée comme le probable berceau de l'humanité, a attiré de nombreux chercheurs dès les années 1920 et 1930. Les premières découvertes furent confiées aux musées locaux car les spécialistes travaillaient en collaboration avec les institutions muséales. Les collections permirent alors de renforcer les fonctions pédagogique et de recherche du musée ; ce dernier n'était cependant, dans la plupart des cas, réservé qu'à une certaine élite blanche.

Pendant de nombreuses années, les musées africains, surtout les plus prestigieux, s'efforcèrent de devenir des pôles d'excellence destinés aux visiteurs étrangers, et ne présentaient donc que peu de sens et d'intérêt pour les populations locales. Vers la fin du siècle dernier, de nombreux musées étaient ainsi devenus des institutions coupées des réalités ; leur fréquentation était souvent très faible, car ils n'étaient visités qu'à l'occasion de sorties scolaires. Les musées durent donc repenser leur rôle dans la société contemporaine. La question "Quels musées pour l'Afrique ?" posée pour la première fois en novembre 1991, à l'occasion d'une séance de réflexion organisée par l'ICOM et qui réunissait des archéologues et des muséologues, fut reprise partout sur le continent africain.

Les Africains commencèrent à réfléchir à la façon dont leurs musées pourraient répondre à leurs besoins, satisfaire leurs intérêts et refléter leur interprétation de leur histoire. Car il s'agissait aussi de faire en sorte que le peuple puisse s'approprier son histoire et son patrimoine. Néanmoins il a fallu le concours de nombreux professionnels et institutions pour instaurer ces discussions, parmi lesquelles on citera le programme des musées de l'Afrique occidentale (*West Africa Museums Programme, WAMP*), l'association archéologique de l'Afrique occidentale (*West African Archaeological Association, WAAA*), l'association des musées et monuments pour le développement de l'Afrique australe (*Southern Africa Development Community Association of Museums and monuments, SADCAMP*), l'ICOM, l'AFRICOM et divers autres professionnels des musées africains.

En tant qu'établissements publics, les musées doivent être utiles à la société et au service de la population en leur fournissant accès à la connaissance. Il s'est donc écoulé, en Afrique, de nombreuses années avant que le musée ne soit dirigé en vue du bien-être des populations. L'actuel président du Mali, Alpha Oumar Konaré, déclarait, lorsqu'il était président de l'ICOM : *"Qui peut encore douter que les musées africains n'aient jamais vraiment quitté les villes, et que même dans ces villes, ils n'appartenaient qu'aux étrangers ? Qui peut douter que les musées d'Afrique n'aient abrité des objets clandestins, ou qu'ils n'aient servi à légitimer un trafic suspect ? Qui peut douter que l'image de l'Afrique ne corresponde pas à la réalité de la vie africaine ni aux opinions des populations ? Qui peut douter que de nombreux musées ne doivent encore leur existence qu'à un financement étranger ?"* Ces écrits datent de 1991, époque à laquelle Alpha Oumar Konaré réfléchissait aux problèmes rencontrés par les musées africains : manque de perspective, d'indépendance, de changement, mais aussi manque de participation de la part des communautés. Il préconisait donc que les musées africains *"rompent avec le modèle occidental, afin de permettre l'éclosion de nouvelles méthodes qui mettent en valeur et protègent le patrimoine culturel africain."* Il fallait promouvoir une nouvelle volonté qui abolisse la relation de dépendance et instaure le dialogue. Il fallait que les musées fassent participer le plus grand nombre, s'expriment dans les différentes langues nationales et s'ouvrent à la science et à la technologie.

Les musées africains actuels doivent prendre en compte tous les besoins du continent et savoir à la fois être les gardiens du patrimoine national et constituer des espaces de développement et d'échanges culturels. Les musées créés lors de ces dernières décennies s'attachent non seulement à respecter les nouvelles identités nationales, mais aussi à se servir des richesses du passé, en les exposant ou en les présentant lors de programmes spécifiques, afin d'insuffler chez le spectateur un certain sens de l'identité et une certaine fierté, et d'engager un dialogue social. Ces récents développements reflètent le désir des musées de jouer un rôle central dans la vie politique, économique et sociale des pays africains et de proposer diverses activités porteuses de messages de mémoire ou d'identité collective.

Les musées au service des communautés

Les musées sont donc appelés aussi bien à développer des fonctions pédagogiques, à constituer des plates-formes de dialogue, des espaces de mémoire et d'identité collective, qu'à représenter des lieux de résistance contre l'oppression ou des sites destinés à des activités d'ordre économique ou environnemental pour les communautés locales.

Citons l'exemple des musées nationaux du Botswana, dont le programme, intitulé *Zebra Outreach Programme*, a fait connaître les activités du musée au niveau rural, et a ainsi rapproché le musée de la population tout en approfondissant la connaissance des traditions orales. Malgré ses coûts de fonctionnement élevés, ce programme a reçu des fonds du gouvernement car son efficacité a été reconnue. Il s'agit en effet bien là d'un exemple de la volonté d'adaptation du musée et de son désir d'être physiquement présent dans les espaces de vie des populations.

Par le biais de son *Museum Interactive Programme* (programme interactif des musées), le service pédagogique des musées nationaux du Kenya entreprend de vulgariser la science auprès des jeunes en utilisant des objets présentés dans les musées de manière interactive. Les concepteurs de ce programme, conscients que la science est nécessaire au développement national, ont mis en place un club intitulé *Young Researcher* (jeune chercheur), destiné aux enfants entre 8 et 13 ans ; ceux-ci se rendent chaque mois dans les différents services ou laboratoires du musée pour y travailler avec les chercheurs des musées nationaux du Kenya (NMK). Ce club est donc à la fois un outil éducatif précieux et le lieu d'une activité ludique constructive.

Par le biais d'autres programmes de même nature, les NMK ont pu se rendre compte des lacunes des services éducatifs du pays, notamment au niveau des écoles primaires où les élèves ne font qu'écouter des professeurs détenteurs du savoir. Dans des ateliers organisés dans tout le pays, les NMK commencent à remédier à cet état de fait en formant les professeurs à une approche plus analytique, qui permet aux élèves d'avoir un rôle plus actif dans le processus d'apprentissage. Cet apprentissage interactif est né du besoin "d'animer" les objets des musées et de leur donner un sens. Le musée n'est pas seulement le lieu où l'on cherche à vulgariser la science et la technologie, il permet aussi aux futurs responsables du pays de se former efficacement à leur tâche. C'est encore Oumar Konaré qui a déclaré : *"il doit être clair que nous ne conservons pas les objets pour eux-mêmes, mais pour l'humanité toute entière et en relation avec l'homme et la société. Si nous portons plus d'attention aux objets en eux-mêmes qu'aux hommes ou à la société, nous ne conserverons rien. Un objet ne peut être conservé en dehors de l'homme et de la société"*.

Les musées, espaces communautaires

Les musées africains sont en train de se transformer en tribunes de discussion pour les communautés, qui expriment là leurs sentiments ou leurs attentes ; en effet, la disparition de nombreux lieux culturels et spirituels a poussé les communautés vers les musées qu'ils commencent à considérer comme des espaces propices aux activités culturelles et communautaires. Les musées sont donc devenus des lieux de dialogue et de libre expression qui offrent en outre la possibilité de recréer un "passé meilleur".

À ce propos, citons le village-musée de Dar-es-Salaam, en Tanzanie, qui accueille les différentes ethnies de la région qui y présentent leurs riches traditions dans un décor rural. Ces "journées ethniques", qui peuvent inclure la préparation et le partage de repas, des spectacles de chants, de danses et de contes traditionnels, sont devenues très populaires. Les musées offrent là aux communautés la possibilité de se ressourcer et de mieux connaître les traditions qui ont assuré la survie du groupe, et permettent également aux jeunes d'apprendre des plus âgés ; chacun peut ainsi mieux trouver sa place et son rôle dans la communauté.

Citons, dans un autre contexte, le rôle du musée du "District Six". Il y a trente ans, dans la ville du Cap, en Afrique du Sud, le pouvoir a procédé à l'expulsion de toute une communauté vivant dans le "District Six" ; à cet endroit précis, un musée a été édifié, qui tente de préserver la cohésion et la conscience de cette communauté. En outre, le musée, par sa présence et la mobilisation de la communauté, a empêché que ne soient construits d'autres bâtiments sur le site, réapproprié par le gouvernement de l'apartheid. Aujourd'hui, la mémoire collective des habitants du "District Six" est présente dans ce musée et, trente ans après, le gouvernement actuel a décidé de rendre les terres à leurs anciens propriétaires. Le cas de ce musée est exemplaire, car il montre comment un simple musée communautaire a non seulement été le lieu d'une mémoire collective, mais a su résister à un régime oppressif et négocier la restitution des terres avec un nouveau gouvernement démocratique. Il est donc le gardien de la mémoire d'un peuple et le défenseur de ses terres et de sa dignité.

De nombreux autres musées africains ont joué un rôle semblable dans

différentes régions du continent. Évoquons ici la mobilisation de toute la population contre l'incendie du musée du palais royal d'Antananarive, à Madagascar ; la ville entière portait le deuil. Aujourd'hui encore, ce souvenir est probablement le seul élément fédérateur pour les habitants et les quelque 200 partis politiques que compte l'île ; il est devenu le symbole de l'identité commune d'une nation, par ailleurs très disparate.

Au Sénégal et au Mali, deux musées ont été spécialement édifiés en honneur à la cause des femmes. Pour la première fois, on présente au public sous la forme d'expositions animées les différents rôles des femmes, à savoir gardienne du patrimoine, du foyer, mère des enfants, artisane des repas et de bien d'autres tâches domestiques. Car jusqu'ici, la participation des femmes à la vie familiale n'a guère été reconnue par la plupart des sociétés africaines, où l'homme a toujours été considéré comme le seul "protecteur" de la famille. Ces musées tentent par conséquent de mettre l'accent sur les problèmes de relation entre les sexes, et non seulement de faire reconnaître les différents rôles des femmes dans une société dominée par les hommes, mais aussi d'aller vers plus d'égalité, de partage des responsabilités, et de faire prendre conscience que les femmes sont les piliers de la société. Le musée se fait là le porte-parole des opprimés et des défavorisés.

Les musées africains, gardiens du patrimoine

Le rôle des musées africains, gardiens du patrimoine culturel et naturel du continent, leur a donné un nouvel essor et les a rapprochés des besoins des peuples. Alors que certains pays d'Afrique comptent deux institutions distinctes, à savoir des musées spécialisés dans la présentation des biens mobiliers et des départements des antiquités qui conservent le patrimoine "immobilier", de nombreux autres tels que le Kenya, le Malawi, l'Ouganda, le Nigeria, le Ghana, le Zimbabwe et le Botswana attribuent ces deux missions aux musées nationaux ; la législation confère donc à ces derniers la responsabilité de conserver l'ensemble du patrimoine. Au Kenya, les villes de Lamu et Mombasa ont été classées sites historiques et placées sous la protection des musées nationaux du Kenya. Certains musées ont également créé, avec l'aide des communautés locales, des centres destinés à former la population locale à la restauration, la conservation et la protection des monuments et des œuvres d'art. On citera les exemples du centre culturel swahili à Mombasa et Lamu, et du grand centre de conservation du Zimbabwe.

D'autres musées encore rassemblent d'importantes collections d'espèces végétales et animales. Le musée national du Kenya, à Nairobi, par exemple, possède la plus grande collection de plantes et d'insectes du continent, ainsi que le plus grand centre d'Afrique centrale et orientale travaillant sur la biodiversité. La plupart de ces centres de recherche se consacrent aux conditions de vie des hommes, à leur survie, et à la protection de l'environnement. Le département d'entomologie, par exemple, s'intéresse à la lutte contre les insectes nuisibles et apprend aux fermiers à identifier les insectes qui ont des effets bénéfiques sur les cultures. De plus, il collabore avec le centre international de physiologie des insectes et d'écologie, qui est le seul à posséder une collection permanente importante destinée à l'étude.

La section des ressources océanographiques du centre sur la biodiversité, et en particulier celle consacrée à l'ichtyologie, travaille en collaboration avec d'autres organismes en vue d'augmenter les réserves de poissons des lacs d'Afrique orientale et participe à la gestion de l'aquarium des musées nationaux, qui constitue à la fois un établissement ludique et pédagogique.

Enfin, de nombreux musées africains commencent à s'intéresser aux vertus des plantes locales, et tout spécialement à celles des plantes comestibles et médicinales. Non seulement ils les exposent, mais ils s'attachent également à mieux connaître leurs propriétés et leur valeur culturelle. En effet, la sécurité alimentaire et la lutte contre

la pauvreté sont devenues deux autres objectifs essentiels des musées qui sont susceptibles, du fait de leur engagement au service des hommes, d'attirer l'attention des pouvoirs publics et donc des fonds supplémentaires. La légitimité des musées et le soutien qu'ils peuvent s'attendre à recevoir dans les années à venir dépendront en grande partie de leur contribution au développement national, par leurs actions auprès des différentes communautés.

La situation de l'Afrique est unique dans la mesure où le continent a été, pendant de nombreuses années, le théâtre de multiples guerres et conflits. La plupart des dirigeants n'ont pas su répondre aux espoirs que l'indépendance avait fait naître et de nombreux pays sont aujourd'hui plus divisés que jamais. Dans beaucoup de domaines, la diversité n'a pas été perçue comme une richesse, et le besoin s'est fait sentir de disposer de nouveaux espaces de discussion, de terrains neutres que les musées ont su proposer pour se poser en médiateurs de la paix et de la diversité des peuples. Ce créneau offre évidemment d'importantes nouvelles perspectives d'action et de financement pour les musées.

Mais les musées d'Afrique (tels que les musées nationaux du Kenya) ne se contentent pas de rechercher la paix, ils veulent en faire des projets d'expositions. Ils ont déjà à leur disposition le savoir traditionnel, et pour citer Alpha Oumar Konaré : "*nous devons aussi rester ouvert à ce savoir, celui du peuple, des notables, des érudits*". Tout ce savoir doit profiter à l'humanité.

Partenariats et réseaux

Une possibilité qui s'offre aux musées, et que certains ont déjà commencé à exploiter, est la mise en place de partenariats et de réseaux au niveau du continent africain et à l'échelle de la planète. On citera l'exemple remarquable, en Afrique sub-saharienne, du jumelage entre les musées africains et européens, notamment par le biais du programme afro-suédois pour les musées (*Swedish African Museum Programme, SAMP*), subventionné par les instances de développement international suédois (*L'Agence suédoise de coopération internationale au développement, ASDI*). Dans ce cadre, les musées suédois et africains ont mis en place des programmes communs et des partenariats qui ont été à l'origine de riches échanges inter-culturels et qui ont fourni un soutien aux programmes africains. Ces programmes ont mis en évidence certains besoins au niveau local et ont fait se rencontrer et travailler ensemble des personnes d'origines très différentes ; on citera l'exemple du Groupe des femmes des musées de Nyaweg et Buhuslän.

On signalera également le rôle d'AFRICOM, qui a permis aux musées africains de mieux documenter leurs collections en utilisant certaines normes et ainsi de faciliter les échanges d'informations. Souhaitons qu'AFRICOM poursuive son action en faveur du rôle social des musées sur tout le continent.

Il est évident que les musées africains commencent à jouer, à l'heure actuelle, un rôle social essentiel aussi bien du point de vue des expositions que de leur fonction pédagogique ou en matière de recherche. Ils deviennent des lieux au service de la communauté et permettent à de nombreuses voix de se faire entendre. Grâce à différents partenariats, leurs actions s'ouvrent vers les autres régions et continents de la planète et s'attachent à promouvoir le rôle de la culture pour une meilleure approche de la diversité et une meilleure compréhension entre les hommes. Les musées africains, qui sont également les gardiens d'un patrimoine vivant, sont bien placés pour jouer ce rôle unique. C'est la raison pour laquelle les musées des autres pays ont beaucoup à apprendre des pays en voie de développement où passé et présent sont encore si étroitement liés. ■



Le marché aux idées

Le marché aux idées a constitué une expérience originale dans le cadre de la 19^e Conférence générale de l'ICOM. Forum visant à encourager l'échange de tous types d'informations et de connaissances, le marché aux idées a en effet été complètement repensé et a pris la forme inédite de "mini-conférences", d'une quinzaine de minutes chacune, qui se sont succédé tout au long de la journée.

Les conférenciers qui y participaient, venus de nombreux pays du monde, provenaient d'horizons professionnels très variés : professionnels du monde de la culture et des musées, universitaires ou chercheurs, ou encore responsables politiques en charge de la culture, chacun apportait son expérience singulière et ses connaissances spécialisées.

Le marché aux idées a été organisé, comme les autres manifestations de la Conférence, autour du thème général "Gérer le changement : le musée face aux défis économiques et sociaux". Chacune des trois journées proposait plusieurs grands thèmes (deux, trois ou quatre selon les journées), qui eux-mêmes servaient de point de départ à plusieurs conférences. Le premier jour, les auditeurs se sont ainsi vu proposer les thèmes suivants : "Le patrimoine et la société" et "Les projets muséologiques et muséographiques". Autour de ces thèmes, les conférenciers ont traité des sujets aussi variés que le Forum européen du musée, le montage des expositions, la gestion et le financement des musées en Uruguay ou l'art camerounais. Le deuxième jour avait pour fil conducteur "Comment transmettre et mettre en valeur le patrimoine", "Les études du public et le développement du service pédagogique" et "L'évaluation et la typologie du public". Les discours prononcés ont touché des questions très variées: le musée "perméable", les systèmes de gestion, les audioguides, la peinture murale, une nouvelle appropriation de l'œuvre d'art pour les visiteurs des écoles primaires, ou encore le public des musées d'art à Caracas, Venezuela. Enfin la troisième séance du marché aux idées a abordé "La gestion du musée", "La commercialisation", "La documentation, la conservation préventive et la sécurité" et "La déontologie". Là encore, les auditeurs ont pu écouter les conférenciers sur des sujets aussi divers que les jeux et les produits dérivés pour les boutiques des musées, la documentation au musée, les outils pédagogiques, la démocratisation du musée et les normes d'identification des objets de musée.

Au cours de ces trois journées, les intervenants ont donc pu, dans le temps qui leur était imparti, faire le tour d'un sujet, nous communiquer leur point de vue sur une question précise ou nous inciter à réfléchir sur un débat spécifique ou sur les caractéristiques d'une institution particulière. De son côté, l'auditeur venu assister au marché aux idées avait l'occasion, en une période de temps finalement assez courte, de profiter de la multiplicité des thèmes et de la diversité des points de vue proposés. Il pouvait donc se plonger, pour quelques minutes ou quelques heures, dans des univers parfois familiers, parfois totalement nouveaux et inconnus, et enrichir ainsi sa propre expérience et sa vision du monde muséal. ■

Séances parallèles

La responsabilité de la société dans le fonctionnement des musées

Cette première séance parallèle a pris la forme d'un large débat entre les invités, avec une participation enthousiaste de l'auditoire.

Le *Code de déontologie professionnelle* de l'ICOM, amendé par la 20^e Assemblée générale, comprend deux paragraphes révisés sur les relations entre l'institution du musée et les Amis des musées. Ces amendements constituent une reconnaissance de l'importance croissante de ces réseaux pour le monde muséal. Jacques Perot, Président de l'ICOM, a souhaité une collaboration plus étroite entre les professionnels des musées et les Associations des Amis, tout en insistant sur la double nécessité de respecter les domaines spécifiques de chaque entité et d'éviter d'alourdir les tâches de gestion. Il a continué en affirmant que les musées ont de plus en plus besoin du soutien des communautés environnantes, car ils dépendent de moins en moins de financements provenant de l'État, des régions ou des municipalités.

Ce soutien peut prendre la forme d'un partenariat entre les associations et les musées, par exemple dans les domaines de l'éducation et de la sensibilisation des pouvoirs publics. Il est essentiel que les Associations des Amis soient impliquées à chaque étape du développement des musées.

Louis Dassault, Président du Regroupement québécois des amis et bénévoles de musées, a évoqué le *Code de déontologie* adopté par la Fédération mondiale des Amis des musées en 1996. Ce *Code* précise les rôles propres au musée et aux Amis des musées, les domaines de fonctionnement, les responsabilités et les engagements qui relèvent de chacune des parties. Ce *Code de déontologie* est disponible sur le Web à l'adresse www.museumfriends.org

Max Dingle, Président de la Fédération australienne des Amis des musées, a insisté sur le fait que les Amis sont impliqués dans des débats qui touchent les professionnels des musées et concernent également la communauté : l'accès aux musées, l'environnement et le public (il est important, à ce sujet, de prêter plus d'attention aux besoins de certains groupes tels que les femmes âgées, et les familles). Max Dingle a insisté sur l'importance du soutien de l'État dans le domaine de l'éducation et de la culture, afin de créer un climat de curiosité intellectuelle. Des passe-temps de plus en plus éphémères, qui n'encouragent pas l'engagement intellectuel et augmentent la compétition entre les différentes "activités de loisirs", compliquent la tâche des musées. Confrontée à de tels défis, la relation entre les Amis des Musées et la direction des musées doit plus que jamais correspondre au mariage idéal, fait d'obligations réciproques, d'une dépendance mutuelle et d'une indépendance propre.

Code de déontologie professionnelle de l'ICOM

II. Déontologie des institutions

2. Principes de base pour la direction d'un musée

2.6. Amis des musées et associations de soutien

Le développement des musées dépend en grande partie du soutien du public. De nombreux musées ont des Associations d'Amis et/ou d'autres associations qui contribuent à leurs actions. C'est à l'institution qu'il revient de créer des conditions favorables à la mise en place de telles associations, de reconnaître leur apport, d'encourager leurs activités et de promouvoir des relations harmonieuses entre ces associations et le personnel de musée.

2.7. Rôle éducatif et communautaire des musées

(...)

Un musée est une institution au service de la société et de son développement, généralement ouvert au public (même s'il s'agit d'un public restreint, dans le cas de certains musées spécialisés).

Le musée a l'important devoir de développer son rôle éducatif et d'attirer à lui un public plus large, venant de tous les niveaux de la communauté, localité ou groupe qu'il sert. Il doit offrir des occasions à ce public de s'engager et de soutenir ses objectifs et activités. L'interaction avec la communauté qui le compose fait partie intégrante de la mission éducative du musée, le recrutement d'un personnel spécialisé peut s'avérer nécessaire à cet effet.

Saskia Brown, Rédactrice, les *Nouvelles de l'ICOM*

Politique d'acquisitions

Geoffrey Lewis *Président du Comité pour la déontologie de l'ICOM.*

Collectionner en toute légalité. Prévention du trafic illicite des biens culturels

Au cours de la seconde Séance parallèle qui s'est tenue au cours de la Conférence générale, trois éminentes personnalités des musées, Robert Anderson, directeur du British Museum, Lorenz Homberger, directeur-adjoint et conservateur du musée Rietberg des arts africains de Zurich et Pavel Jirasek, directeur du département du patrimoine mobilier des musées et galeries d'art de Prague, ont débattu certaines questions soulevées par le trafic des biens culturels et les difficultés que rencontrent, à ce sujet, les conservateurs des musées. Geoffrey Lewis, président du Comité pour la déontologie de l'ICOM, a animé le débat et en présente ici le rapport.

En guise d'introduction, le modérateur de la séance a attiré l'attention sur certains nouveaux points figurant dans la version révisée du *Code de déontologie professionnelle* de l'ICOM : le concept de "vérification préalable", en particulier, introduit pour mettre l'accent sur le besoin de s'assurer de la provenance des nouvelles acquisitions; l'exemple de "l'objet remarquable" qui fait progresser la connaissance, mais dont l'information sur son acquisition n'est pas fiable; enfin la position ferme de l'ICOM envers les membres qui transgresseront gravement le *Code*.

L'attention a été également attirée sur le fait que la législation internationale figurant dans le *Code*, qu'il ait été ou non ratifié par le pays membre, doit servir de référence et être effectivement applicable.

Pavel Jirasek a tout de suite démenti le fait selon lequel le trafic illicite ne se pratiquerait que dans les pays non-industrialisés. Les vols des biens culturels, en particulier ceux des églises, ont augmenté de façon dramatique depuis 1986 en République tchèque. Les fichiers de la police ont montré que 30 000 à 40 000 de ces objets ont été volés depuis cette date. En réponse à ces actes, les autorités tchèques ont pris un certain nombre de mesures, notamment fait passer des lois¹ qui ont permis de conclure des accords avec les propriétaires des monuments historiques, afin d'améliorer la sécurité et mettre en place des dispositifs de protection. Il a également été établi un catalogue des objets de valeur et créé une base de données, accessible à la police et aux autorités culturelles, où sont répertoriées toutes les pièces volées. Ces mesures contribuent à lutter contre le trafic illicite et aident aussi les musées à éviter d'acquérir des objets d'origine incertaine ou provenant de fouilles illicites.

Robert Anderson a ensuite présenté la politique d'acquisition des musées archéologiques ; il a affirmé que de nombreuses preuves de première importance ont été irrémédiablement détruites et que de toute évidence, l'on ne connaîtra jamais la provenance des objets volés. Il a ajouté, en outre, qu'il persiste une opinion surprenante qui prétend que les musées des beaux-arts adoptent une attitude différente de celle des musées à caractère historique, dans la mesure où la provenance d'un objet qualifié d'œuvre d'art aurait moins d'importance. Mais tout objet véhicule bien évidemment un passé et perd de sa valeur si son origine est inconnue.

Le British Museum a une politique active d'acquisition au niveau mondial et son attitude, explicitée en 1972, est très claire en ce qui concerne le trafic illicite. En 1998, la déclaration fiduciaire intitulée *Acquisition of Antiquities*² (acquisition des antiquités) a encore raffermi cette position. La déclaration déplore le pillage des antiquités archéologiques et affirme clairement que le British Museum refusera d'acquérir des objets provenant de fouilles ou d'exportations illégales. Il étend ce principe aux pièces prêtées à l'occasion d'une exposition ou d'un dépôt, et refuse de produire des certificats d'authenticité ou d'expertise.

En ce qui concerne les modalités pratiques d'une telle politique, Robert Anderson a rendu compte des difficultés rencontrées dans l'application de la "vérification préalable", notamment lorsqu'il s'agit d'obtenir des données précises sur les lois en vigueur à un moment donné dans un pays donné.

Enfin le principe du "dernier recours" a également été évoqué, lorsque le musée est appelé à servir de dépôt pour les antiquités provenant du Royaume-Uni dont la documentation est incomplète. Robert Anderson a cité l'exemple du trésor de Salisbury³ qui rassemble de nombreuses pièces dont certaines ont été acquises par le British Museum et que ce dernier a donc dû racheter au propriétaire légitime lorsque celui-ci a été connu.



De gauche à droite, Lorenz Homberger, directeur-adjoint et conservateur du département des arts africains du musée Rietberg, Zurich; Robert Anderson, directeur du British Museum; Pavel Jirasek, directeur du département du patrimoine mobilier des musées et galeries, Prague; Geoffrey Lewis, président du Comité pour la déontologie de l'ICOM

Le gouvernement britannique a récemment publié un rapport de la commission d'enquête sur les ventes illicites et la restitution des biens culturels⁴, à la suite de quoi le comité ministériel consultatif sur les ventes illicites a recommandé⁵ que le gouvernement signe la convention de l'UNESCO de 1970, ce qui a été accepté. En revanche, le Comité n'a pas préconisé la ratification de la Convention Unidroit datant de 1995. En guise de conclusion, Robert Anderson a mis l'accent sur le besoin de coopérer au niveau international et d'agir de concert contre le trafic illicite.

La nécessité de mettre en place une coopération internationale a été re-évoquée par le dernier intervenant, Lorenz Homberger, qui a exposé le point de vue relatif aux arts non-européens et a cité de nombreux exemples de trafic illicite. Et il a ajouté que, bien que le *Code de déontologie professionnelle* de l'ICOM énonce des recommandations claires et cruciales en matière de politique d'acquisition, celles-ci risquent de passer inaperçues parmi les autres questions éthiques figurant dans le *Code*.

Les questions soulevées lors des débats qui ont suivi cette séance ont notamment souligné le besoin de s'assurer de l'application effective de la législation internationale dans les pays qui l'ont ratifiée. On a aussi évoqué la possibilité de procéder, au niveau européen, à l'harmonisation des législations nationales relatives au patrimoine culturel, par le biais de l'Union. Le besoin de créer une base de données répertoriant les législations nationales a également été réaffirmé. Enfin, les participants ont fait savoir qu'ils étaient bien conscients que le trafic illicite se faisait régulièrement sous le couvert de la "valise diplomatique".

Au cours de l'assemblée générale qui a clôturé la Conférence, il a donc été convenu de faire passer une résolution (n°3 : se reporter au dos de ce numéro) demandant au Conseil exécutif de rechercher les moyens de faciliter la compilation des différentes législations nationales en vigueur depuis 1970, d'encourager l'harmonisation de ces législations et de prendre contact avec les corps diplomatiques et autres organismes chargés du contrôle de la circulation transfrontalière des marchandises. ■

1 Des informations supplémentaires relatives à la situation en République tchèque et dans les autres pays européens sont disponibles dans la publication intitulée *Cent Objets Disparus: Pillage en Europe/One Hundred Missing Objects: Looting in Europe*, ICOM, Paris, 2000

2 Publié par le British Museum Report 1996-98, p. 81, HMSO, London, 1998

3 Stead, I. M., *The Salisbury Treasure*, Tempus, Stroud, 1998

4 HM Government Select Committee on Culture, Media and Sport, Seventh Report. *Cultural Property: Return and Illicit Trade*, HMSO, London 2000 (Prepared 25 July 2000) Version sous forme électronique également disponible sur le site www.parliament.the-stationery-office.co.uk

5 HM Government Department for Culture, Media and Sport, Ministerial Advisory Panel on Illicit Trade: Report, Department for Culture, Media and Sport, London 2000. Version sous forme électronique également disponible sur le site www.parliament.the-stationery-office.co.uk

Le lancement du domaine Internet générique [.museum](#)

Cary Karp *Président de MuseDoma.*
Directeur de la stratégie et de la technologie Internet, Musée suédois d'histoire naturelle, Suède.

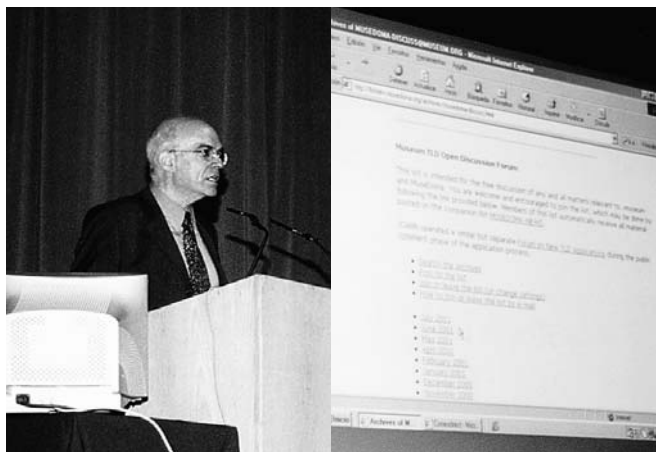
La Séance parallèle du 4 juillet 2001, lors de la Conférence générale de l'ICOM, a été marquée par l'un des temps forts de la création du nom de domaine générique pour la communauté muséale. Cette date avait été fixée comme date de lancement avant même que la demande de création du domaine n'ait été approuvée. À partir du moment où il est devenu clair que [.museum](#) avait de grandes chances d'être accepté, l'ICOM et l'ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers – l'organisme international chargé de réguler l'attribution des noms de domaine et des adresses Internet) ont tous deux attendu impatiemment l'issue des délibérations.

Lors de la réunion de l'ICANN à Stockholm début juin 2001, l'un des principaux sujets de discussion concernait la présentation de MuseDoma à Barcelone (Museum Domain Management Association, l'organisme qui soutient le lancement de [.museum](#)). Cette réunion a été suivie d'un mois d'activité intense qui a permis de mettre au point le premier service destiné aux futurs inscrits du domaine. Au moment de la Conférence de Barcelone en juillet, il existait en réalité deux services : un premier qui permettait d'enregistrer et d'accepter les demandes préliminaires concernant un nom de domaine particulier ("Nous aimerions obtenir le nom [cheznous.art.museum](#)") et un second qui permettait de consulter des listes d'enregistrement de musées, comportant l'emplacement géographique et le centre d'intérêt du musée, dans chacun des sous-ensembles de la structure du domaine, par exemple dans [catalunya.museum](#) ou [history.museum](#).

Le lancement de [.museum](#) a été précédé de plusieurs discours riches en informations, pour ne pas dire d'une importance capitale. Jacques Perot, Président de l'ICOM et membre du bureau de MuseDoma, a tout d'abord souhaité la bienvenue aux personnes présentes, et après avoir inauguré officiellement le domaine [.museum](#), a expliqué toute l'importance, tant pour l'ICOM que pour l'ensemble du monde muséal, de ce domaine générique dédié aux musées. La mise en place sur Internet de moyens d'identifier des sources d'informations fiables sur les musées constitue une avancée décisive. Le domaine présente également l'avantage certain de permettre une meilleure délimitation de la notion de "musée virtuel", qui fait actuellement l'objet d'une multitude de définitions. Le discours s'est terminé par la description de l'histoire et de la structure de MuseDoma, qui a été créé conjointement par l'ICOM et le J. Paul Getty Trust.

Ce fut ensuite au tour de Manus Brinkman, Secrétaire général de l'ICOM et Secrétaire de MuseDoma, de prendre la parole. Il nous a fait part de son expérience en matière de recherche sur les musées via Internet à l'aide des outils actuellement disponibles, expliquant que les résultats que l'on obtient risquent d'être déroutants pour un public profane et sont tout simplement inacceptables pour les professionnels des musées. L'instauration du domaine [.museum](#) devrait améliorer une telle situation, d'une part car il donnera la possibilité de vérifier la validité des ressources concernant les musées et, d'autre part, car il permettra de structurer en sous-ensembles les nombreuses richesses que recèlent les musées. Un tel domaine joue en outre un rôle pionnier dans la création d'un secteur culturel sur Internet, tendance qui devrait être confirmée par l'instauration prochaine de noms de domaines consacrés à d'autres champs d'activités comme [.archive](#) et [.monument](#). Manus Brinkman a terminé son discours en faisant l'éloge du rôle joué par l'ICOM dans ce développement de première importance.

L'intervenant suivant, Ken Hamma, directeur adjoint du Getty Museum et membre du bureau de MuseDoma, a traité des perspectives incertaines – mais exaltantes – offertes par Internet, et a également montré l'importance capitale que représente la mise en place de [.museum](#). Il a ensuite cité les personnes qui ont apporté leur contribution au projet, en mettant l'accent sur le fait que le J. Paul Getty Trust avait pour seul objectif le succès de l'entreprise qui devait apporter aux musées, qu'ils soient ou non présents sur Internet, tous les avantages décrits dans le présent compte-rendu.



Cary Karp, président et directeur général de MuseDoma

Cet exposé a été suivi de celui d'un invité très prestigieux, Amadeu Abril i Abril, membre du bureau de l'ICANN et personnalité éminente du monde juridique barcelonais. Amadeu Abril i Abril a décrit les objectifs et les fonctions de l'ICANN, ainsi que les raisons qui ont présidé à la création actuelle de domaines génériques. [.museum](#) semble constituer un cas idéal pour mettre à l'épreuve le concept de petits domaines spécialisés, par exemple en ce qui concerne l'activité culturelle. La représentativité de l'ICOM et l'autorité que cela lui confère sont à l'origine de la réussite du projet [.museum](#). Un tel succès repose également sur la participation du J. Paul Getty Trust, puissante fondation qui a manifesté son profond intérêt pour le projet et qui a affirmé qu'il s'étendait, au-delà de l'ICOM, à l'ensemble de la communauté muséale. Enfin, la troisième raison expliquant le succès du projet provient de la participation de la communauté muséale tout entière, qui a soutenu cette entreprise dès ses débuts, il y a maintenant cinq ans, et a dépensé une énergie considérable pour que le projet voie le jour. Ken Hamma a ensuite développé le point le plus important de son exposé. L'ICANN espère que le domaine [.museum](#) permettra à la communauté muséale de réaliser de grands projets. Le succès de [.museum](#) jouera un rôle déterminant dans les considérations de l'ICANN quant à l'expansion future des domaines génériques : nous sommes effectivement des pionniers en la matière.

L'auteur de ce compte-rendu, un des avocats les plus actifs du projet pendant ses longues années de gestation – soutenu par le département de la stratégie et de la technologie Internet du Musée suédois d'histoire naturelle – a effectué la démonstration finale, décrite ci-dessous.

Le domaine [.museum](#) doit être pleinement opérationnel pour que l'on puisse faire la démonstration de ses différentes fonctions. Au moment de cette séance, les formalités pour le rendre opérationnel n'avaient pas encore été effectuées. Cependant, étant donné l'importance de la Conférence générale de l'ICOM, l'ICANN a bien voulu nous dispenser de ces formalités, ce qui a permis le lancement et la démonstration de [.museum](#) lors de cette séance, tel qu'il sera bientôt disponible pour toute la communauté des internautes. Les participants à la Conférence qui avaient, au cours de la semaine, visité le stand MuseDoma ont pu constater que leurs sites Web étaient identifiés par de nouvelles étiquettes [.museum](#), comme par exemple [leiden.ethnology.museum](#), [liverpoolfc.football.museum](#), [mpr.icom.museum](#), et [korea.icom.museum](#).

Il existe également des index pour les éléments suivants :

[art.museum](#) — [catalonia.museum](#) — [catalunya.museum](#) — [conservation.museum](#) — [ethnology.museum](#) — [football.museum](#) — [gateway.museum](#) — [icom.museum](#) — [music.museum](#) — [musik.museum](#) — [national.museum](#) — [naturalhistory.museum](#) — [sport.museum](#)

Les musées qui fournissent des informations dans plusieurs langues peuvent diriger leurs visiteurs vers la ressource appropriée en utilisant les synonymes plurilingues proposés par le système.

On peut espérer que toutes les potentialités de ces fonctions apparaîtront clairement quand la communauté muséale bénéficiera d'un accès illimité aux services dans un format qui sera, souhaitons-le, bien plus développé. ■



Tables rondes

Table ronde dans la grande salle du Palais des Congrès de Barcelone

Petits et grands musées : deux formes de gestion différentes

Participants : **Luiz Antonio Bolcato** Ancien directeur régional de l'IPHAN, professeur dans la section d'architecture de l'Institut Ritter dos Reis, Porto Alegre, Brésil. • **Vincenzo Padiglione** Professeur d'anthropologie culturelle à l'université La Sapienza, Rome, directeur du musée ethnographique du Monti Lepini, Latina, Italie. • **Ludmila Korotaeva** Directrice générale du musée de l'État de Vologda, Vologda, Russie.

Les intervenants ont traité des différentes formes de gestion des musées qui sont apparues au cours des dernières décennies dans le monde.

Luiz Antonio Bolcato a montré comment le rôle de l'État dans le financement et la gestion des musées a diminué dans de nombreux pays d'Amérique latine après la chute des régimes dictatoriaux au cours des années 60 et 70. Certes, les modèles économiques dont dépendaient ces pays ont favorisé la modernisation technologique, qui elle-même, à son tour, a généré une augmentation de la richesse. Mais ils ont également entraîné une concentration de cette richesse, ont creusé l'écart entre les riches et les pauvres, suscité une dépendance technologique et provoqué la perte de certaines valeurs culturelles. Par la suite, des organisations telles que MERCOSUR ont mis en place des programmes culturels régionaux qui confiaient un rôle prédominant aux musées. Le nouveau concept de "durabilité" a néanmoins souvent été interprété dans son sens le plus restreint, à savoir la capacité de réaliser des profits continus.

À l'heure actuelle, les musées brésiliens sont confrontés au problème suivant : comment atteindre une part importante d'autofinancement sans compromettre la ligne directrice ni les principes éthiques du musée ? Certains musées, pour résoudre ce dilemme, ont fait preuve d'une grande créativité en développant des fonctions pédagogiques et en se transformant en véritables centres socio-culturels.

Musées locaux, éco-musées et musées en plein air, autant de nouvelles institutions qui ont vu le jour grâce à cette nouvelle approche culturelle. Quant aux nouvelles stratégies de gestion des musées, elles ont permis un renouveau économique et l'apport de précieux services pédagogiques.

Vincenzo Padiglione a évoqué d'autres changements survenus en matière de gestion de musées au cours des dernières décennies. Les années 50 et 60 ont vu la recherche se concentrer sur les aspects techniques du travail dans les musées. Cette tendance a toutefois été remise en question dans les années 70 et 80, époque à laquelle la nouvelle muséologie a développé une approche plus critique et plus réfléchie, et où les préoccupations portaient alors plus sur des questions de présentation des collections, de construction de l'authenticité et d'interprétation.

Cette nouvelle approche plus réfléchie s'est traduite, entre autres, par la rédaction de codes normatifs applicables à tous les musées, ce qui risque de réduire leur diversité et les différents rôles qu'ils peuvent jouer dans un contexte donné. Le musée ethnographique du Monti Lepini situé près de Rome, par exemple, est tout à la fois un laboratoire, un centre d'archives,

un espace de découverte, un lieu de mémoire et une institution pédagogique, et recèle ce patrimoine intangible que représente la tradition orale. Cet exemple de musée qui assume différentes fonctions au niveau local apparaît en outre comme une nouvelle solution de gestion des musées, plus souple, plus réactive vis-à-vis des projets locaux et désireuse d'attirer des visiteurs et des mécènes de différents secteurs de la société. La tendance qui veut que tous les musées se ressemblent – au nom de la déontologie professionnelle mais aussi à cause de la logique de la société de consommation qui tend à l'homogénéisation des musées – menace malheureusement les petits musées hors norme. Toutefois, ce qui peut sembler hors norme n'est en réalité qu'une preuve de l'enracinement du musée dans son environnement local, où il est géré en tant que ressource stratégique par la communauté locale, et par là-même constitue une ressource inventive, souple et plurielle, à la fois dans son approche éthique et dans ses pratiques de gestion.

Ludmila Korotaeva a apporté une troisième perspective au débat en présentant les musées dans l'ancienne Union soviétique. Ces derniers ont eu à s'adapter rapidement à un financement public réduit, à faire face à une période d'incertitude politique et juridique, et à former un personnel peu habitué à la gestion économique. Ils ont réussi à surmonter ces différents obstacles en mettant en place des réseaux plus solides, en rendant leurs activités plus attrayantes pour la société moderne, ainsi qu'en établissant des programmes communs et des échanges d'informations. La privatisation des musées nationaux néerlandais au cours des années 90 a proposé de nouveaux modèles de gestion des musées et constitue, de ce point de vue, une référence positive pour ces transformations. ■

L'aide supranationale pour la gestion des musées

Participants : **Mounir Bouchenaki** Directeur-général adjoint pour la culture, UNESCO, Paris, France. • **Damien M. Pwono** Responsable de programmes pour les institutions culturelles, Fondation Ford, New York, États-Unis.

L'aide supranationale apportée aux musées revêt différentes formes : subventions destinées à favoriser la création des musées ou à assurer leur fonctionnement, services offerts par des professionnels mettant à disposition leurs compétences, leur savoir-faire ou leur équipement, ou bien encore mise en place de programmes de formation ou de projets de collecte de fonds. Mounir Bouchenaki a tout d'abord abordé les changements intervenus au niveau du soutien accordé aux musées au cours des 50 dernières années, et plus particulièrement le soutien fourni par l'UNESCO. Dans les pays développés, la majeure partie de l'aide supranationale accordée aux musées a consisté en la diffusion d'informations et d'activités destinées à encourager l'échange international d'œuvres d'art. Dans les pays en développement, cette aide a généralement consisté en équipement ou programmes de formation.

La situation a considérablement évolué au cours des années 60 et 70. En effet, des organismes tels que l'ICOM, l'ICCROM et l'ICOMOS ont pris en charge la coopération au sein du monde muséal et l'ICOM a assumé une part importante des programmes d'assistance technique gérés jusque là par l'UNESCO. Dans un tel contexte, le rôle de l'UNESCO a évolué vers un rôle de catalyseur, de coordinateur de projets, et de fer de lance en matière de stratégies et de politiques de gestion novatrices. Un tel rôle est étroitement lié au système de "fonds en dépôts" qui est apparu comme la principale forme de soutien fourni par l'UNESCO au cours des années 70 et 80. L'expression "fonds en dépôts" désigne des fonds soulevés par un ou plusieurs pays qui souhaitent mettre en place certaines activités dans des pays étrangers, tout en laissant à l'UNESCO le soin de gérer les projets. Ces fonds ont par exemple été mis à profit pour des projets concernant le monde muséal en Libye, en Égypte et dans d'autres pays encore.

La fin des années 80 et le début des années 90 ont été marquées par l'importance croissante des associations à but non lucratif et des représentants du secteur privé lors des conférences gouvernementales et intergouvernementales. Cette évolution a favorisé la mise en œuvre de nouvelles stratégies de soutien et de financement, sous forme de partenariats avec tous les partenaires financiers et sociaux concernés, ainsi que l'application, avec l'aide de l'UNESCO, de nouveaux modèles de gestion culturelle, en particulier dans les anciens états soviétiques.

Plus récemment, l'UNESCO est intervenue après des conflits pour que les musées jouent le rôle de médiateurs et d'agents de réconciliation et de reconstruction sociale, comme en Bosnie-Herzégovine par exemple. L'UNESCO a en outre orienté sa politique d'aide supranationale accordée aux musées vers le renforcement de la coopération interrégionale et vers un accès plus large aux formations et aux informations. Elle a ainsi reçu des demandes de création de centres régionaux de formation en muséologie de la part de pays tel que le Mexique (centre latino-américain) et le Sri Lanka (centre du Sud-Est asiatique).

La Fondation Ford soutient également les institutions culturelles à l'échelle de la planète. Damien Pwono a décrit son implication dans des projets ou des institutions spécifiques, et son rôle de veille stratégique quant aux transformations qui ont lieu au sein du monde culturel. La Fondation a aussi pour mission de favoriser de nouvelles façons d'affecter les ressources, de diffuser de nouvelles méthodes de travail, de renforcer les réseaux de donations et les accords de coopération, et de créer des banques de connaissances, tout en assurant leur bon fonctionnement. La Fondation Ford se consacre aujourd'hui, entre autres, à la recherche dans le domaine des institutions culturelles publiques aux États-Unis et s'intéresse plus particulièrement au rôle et à la gestion des bibliothèques, des centres d'archives, des centres culturels et des musées. Elle travaille en étroite collaboration avec de nombreux réseaux géopolitiques ou professionnels et ce, à tous les niveaux. Damien Pwono a enfin attiré l'attention des auditeurs sur l'importance, pour les institutions culturelles à l'époque de la mondialisation, de constituer de solides réseaux afin que ces dernières puissent bénéficier de soutiens diversifiés. En effet, les musées préféreront souvent recevoir une assistance technique plutôt qu'un financement direct apporté par un collecteur de fonds professionnel. ■

Trouver un équilibre entre profits économiques et bénéfices sociaux



Participants : **Bruno Frey** Professeur d'économie, Université de Zurich, Suisse. • **Juan Ignacio Vidarte** Directeur du musée Guggenheim, Bilbao, Espagne. • **Marta de la Torre** Directrice du département d'information et de communication, Getty Conservation Institute, Los Angeles, États-Unis.

Bruno Frey, le premier intervenant, a montré comment, au cours des dernières décennies, des principes économiques ont été appliqués à des domaines sans rapport avec l'économie, en particulier l'environnement, la politique, la santé, la justice, et à présent l'art et la culture. Du point de vue d'un économiste, en effet, l'économie de marché génère la distribution de ressources la plus efficace. Les

musées et les activités artistiques en général devraient donc se voir appliquer des critères de rentabilité.

Selon Bruno Frey, alors que cette logique purement économique peut effectivement s'appliquer à certains services offerts par les musées, tels que la vente de boissons, de souvenirs ou de publications, elle est incapable de prendre en compte les valeurs sociales véhiculées par les musées.

Une autre approche devient possible : celle qui consiste à s'intéresser aux valeurs sociales du musée, au nombre de cinq. Tout d'abord, la valeur de "choix" : elle correspond à la possibilité qu'a le public de visiter ou non le



Séance de travail

musée ; la valeur d'"existence", ensuite, est attribuée par le simple fait que le musée existe ; la valeur de "legs" du musée, quant à elle, repose sur le principe de la préservation du patrimoine pour les générations futures. Les valeurs de "prestige" et d'"éducation" parlent d'elles-mêmes.

Ces valeurs, si elles ne sont analysables en termes de rentabilité, peuvent cependant être mesurées empiriquement, au travers du comportement des gens, par exemple au moyen d'enquêtes, d'études comparatives du prix de l'immobilier ou de l'évolution des salaires dans des villes avec ou sans musée.

La valeur économique d'un musée - mesurée en termes d'effets sur l'emploi ou sur l'activité économique - peut facilement être dépassée par celle d'autres activités commerciales centrées sur les loisirs. Pour survivre, les musées ne doivent donc pas mettre en avant l'aspect économique de leur fonction mais doivent au contraire faire valoir le rôle incomparable qu'ils jouent dans la création de valeurs sociales et culturelles.

En contraste avec cette conception purement sociale du musée, Juan Vidarte a soutenu que les objectifs sociaux et économiques de cette institution ne sont pas en opposition, mais bel et bien indissociables, et que l'activité culturelle du musée peut et doit constituer une force économique. Le musée Guggenheim à Bilbao avait pour but, à l'origine, d'apporter un renouveau économique et social, et non seulement de devenir une institution culturelle européenne de premier plan en matière d'art, à visée éducative. Par ailleurs, bien que la plupart des gens amalgament, à tort, organisations à but non lucratif et mauvaise gestion, ce musée a su tirer parti au mieux de stratégies de gestion efficaces et autofinancées actuellement 75 % de ses activités, faisant appel à des fonds publics et privés.

Marta de la Torre a, dans un troisième temps, montré comment la privatisation des musées et, par conséquent, l'importance croissante des impératifs économiques, menacent leur mission. Un examen des principaux changements intervenus dans le monde muséal au cours de ces vingt dernières années met certes en évidence des progrès positifs : des formations professionnelles plus spécialisées, des lignes directrices plus cohérentes, une plus grande attention prêtée à la diffusion de l'information, à la présentation des expositions, aux programmes pédagogiques ou aux programmes destinés à toucher un public plus large. Mais il révèle également des conséquences plus négatives et, parmi elles, la course au "plus grand nombre" (autrement dit, accroître toujours plus le nombre de visiteurs), à laquelle les musées se voient forcés de participer s'ils veulent trouver des mécènes et récolter des fonds. Cette "course" génère d'importants frais pour les musées, réduit les ressources allouées à la recherche, aux expositions permanentes, à la conservation des collections ou à d'autres activités essentielles. Marta de la Torre a affirmé que nous devons nous poser la question de savoir si ces changements, induits par la privatisation, constituent des développements socialement et économiquement durables. Une vision trop économique ne menace-t-elle pas l'existence du musée en tant que tel et ne tend-elle pas à le transformer en centre de loisirs ou en parc à thème, et par là même à lui faire perdre son identité et son rôle exceptionnel ? ■

Les avantages d'Internet pour les musées

Participants : *Cary Karp* Directeur de la stratégie et de la technologie Internet, musée d'histoire naturelle suédois, Suède. • *Jan van der Starre* Consultant en chef en systèmes d'informations documentaires, Cap Gemini Ernst & Young Consultants, Pays-Bas. • *Ángel Fernández Hermana* Journaliste et conseiller de rédaction, Espagne.

Cary Karp a exposé l'histoire du système des noms de domaines, qui sous-tend la masse d'informations disponibles sur Internet. Si, lors des débuts d'Internet, le nom du domaine n'avait aucun rapport avec le contenu des sites accessibles, l'utilisation répandue de navigateurs graphiques sur le Web a progressivement entraîné l'attribution d'un contenu sémantique approprié au nom de domaine. Cette évolution permet tout du moins aux utilisateurs de deviner le type d'informations que recouvre un nom de domaine donné. Ainsi, le nom de domaine générique récemment créé, *.museum*, regroupe des informations relatives aux...musées.

De plus, dans la mesure où il existe quelque 10 000 sites où apparaît le terme "musée" ou "museum", le nom de domaine *.museum* permet de garantir l'authenticité du musée inscrit sous ce nom de domaine et par là même la fiabilité des informations qu'il fournit.

En effet, le problème que soulève Internet pour les musées n'est pas tant celui de l'opposition entre objet réel et objet virtuel (car les musées ont de tout temps constitué des collections autour d'objets immatériels) mais plutôt celui de la qualité et de la fiabilité des informations diffusées sur le réseau. Le nouveau nom de domaine générique *.museum* devrait résoudre un tel problème.

Sous le titre "Un pays de Cocagne numérique", Jan van der Starre, le deuxième intervenant, a décrit les éléments que doivent mettre en place les musées s'ils veulent tirer pleinement parti des ressources électroniques. Il faut d'abord qu'ils s'entourent d'un personnel formé à l'utilisation d'Internet ; ensuite, ils doivent recueillir des informations fiables auprès des professionnels de musée ou de toute autre source (bibliothèques, archives, etc.) ; ils doivent également acquérir le matériel et les logiciels nécessaires, et promouvoir les ressources disponibles auprès du public (notamment faire connaître l'existence du site Web du musée) ; enfin, le site doit être régulièrement mis à jour et indexé. Quand bien même ces supports électroniques représentent un atout certain pour les musées, ils ne sont, comme le "pays de Cocagne numérique" tente de les représenter, ni gratuits, ni immédiatement accessibles sans travail préalable, ni non plus toujours de grande qualité.

Selon Ángel Fernández Hermana, le troisième intervenant de cette Table ronde, la spécificité d'Internet tient au fait que les informations sont accessibles de façon simultanée, à toute heure et de tout lieu, du moment que l'on possède une connexion. Internet offre donc de nouvelles possibilités pour présenter des informations ou des objets virtuels en se libérant des contraintes imposées par telle ou telle collection. Dans la "Salle virtuelle", il est possible de visualiser le passé et le futur du musée et d'effectuer des recherches selon ses propres centres d'intérêt grâce aux liens hypertexte. Chacun peut en effet accéder à des salles virtuelles ayant une parenté historique ou conceptuelle avec les salles du musée, et même poursuivre sa visite après l'heure de fermeture. En ce sens, il est clair qu'Internet peut beaucoup apporter aux musées en proposant de nouvelles façons d'explorer et de structurer la culture et les connaissances humaines. ■



Edward H. Able, Jr., président et directeur général de l'Association américaine des musées

Le renouvellement des musées

Quelles idées phare et quels types de gestion ?

Participants : *Edward H. Able, Jr.* Président et directeur général de l'Association américaine des musées (AAM), Washington, États-Unis. • *Kevin Moore* Directeur du musée national du football, Preston, Angleterre.

Ed Able a abordé les principaux objectifs des musées aujourd'hui, notamment aux États-Unis. Actuellement, les musées sont confrontés à la nécessité de rechercher des financements. Pour en obtenir, ils doivent montrer qu'ils répondent aux besoins du public et sont ouverts au plus grand nombre. Au cours des vingt dernières années, le travail entrepris par les musées pour rendre leurs collections et leurs programmes attrayants et plus faciles d'accès a été récompensé par une augmentation spectaculaire du nombre de visiteurs, en particulier dans les musées de sciences et techniques, les musées d'histoire naturelle et, dans une moindre mesure, les musées des beaux-arts et d'histoire. La volonté d'attirer des visiteurs ne doit cependant pas compromettre la qualité des connaissances et des informations disponibles dans les musées, qui doivent toujours s'appuyer sur de solides recherches. Une enquête récente financée par l'AAM a montré que le public américain classait les musées en tête de liste pour la fiabilité des informations qu'ils fournissent, devant les livres, les autres médias (magazines, journaux et télévision), Internet étant considéré comme la source la moins sûre (voir le site Web de l'AAM : <http://www.aam-us.org>).

Les musées, y compris ceux qui sont financés par des fonds publics, doivent en outre diversifier leurs sources de financement. Ils doivent non seulement s'intéresser à des activités lucratives et à des sources de financement privées mais également réfléchir aux moyens de constituer des réserves qui leur permettront d'assurer leur survie en période d'incertitude politique et économique.

Par ailleurs, la réflexion sur la présentation des collections a permis de se rendre compte que la division des musées selon les disciplines traditionnelles – art, histoire et sciences – ne correspond pas à la façon dont le visiteur moyen organise ses connaissances ou son expérience. Il faut donc explorer d'autres voies afin d'établir des ponts entre ces différentes disciplines. Les nouvelles technologies peuvent être employées à cet effet et permettront d'étendre la portée pédagogique des programmes. Ces développements sont toutefois coûteux et nécessitent un suivi permanent. De plus, de nouvelles stratégies de gestion devraient être mises en place afin d'améliorer la gestion du personnel, des ressources et des pratiques professionnelles. Enfin, il importe que les directeurs de musée développent une sensibilité politique et parviennent à faire prendre conscience aux dirigeants et au public de l'importance des musées dans la société. Autrement, cet atout considérable que représentent les musées risque d'être ignoré.

Kevin Moore a, quant à lui, abordé les nouvelles techniques de gestion des musées en s'intéressant plus particulièrement aux théories de gestion contemporaines. La gestion des musées n'est apparue comme un domaine de gestion à part entière qu'à la fin des années 90, à la suite de la transition effectuée à partir des années 80 d'une gestion "scientifique" à une gestion centrée davantage sur les ressources humaines. S'appuyant sur le livre clé de Tom Peters et Robert Waterman, *In Search of Excellence* (1982), Kevin Moore a dégagé les ingrédients essentiels d'une gestion imaginative : l'expérimentation, afin de répondre de façon nuancée aux changements ; le recours fréquent aux inventions et à la réorganisation, afin d'anticiper les changements ; une remise en question permanente (pourquoi rassembler de la documentation, établir des collections, etc ?). En résumé, une gestion imaginative implique une remise en question constante de ce que l'on fait, la façon de le faire et le but que l'on poursuit. Sous cet angle, la gestion n'est pas synonyme, comme on le pense souvent, d'interminables rapports, plans stratégiques, etc. Il s'agit au contraire d'une réflexion dynamique portant sur la mise en oeuvre de buts et de valeurs. ■

Les débats des Tables rondes ont été résumés par Saskia Brown, Rédactrice, les *Nouvelles de l'ICOM*.

Comités internationaux

Les Comités internationaux de l'ICOM se sont réunis à Barcelone pour débattre de thèmes choisis, entre eux ou conjointement avec d'autres Comités, retrouver d'anciens collègues ou en rencontrer de nouveaux, élire les membres des nouveaux bureaux et visiter des sites présentant un intérêt particulier pour leur spécialité.

De nombreux Comités ont abordé le thème de la Conférence, "Gérer le changement : les musées face aux défis économiques et sociaux", sous l'angle de leur propre spécialité et ont choisi pour ce faire différents types de présentation – conférences, exposés sur des recherches, rapports d'ateliers – qui témoignent, une fois encore, de la richesse de réflexion que mènent ces Comités, y compris dans des champs pluri-disciplinaires. Ci-contre, certains des sujets traités.

SÉANCES CONJOINTES

CIMCIM avec CIPEG et ICMAH

Débats sur différents thèmes : "Appareils producteurs de sons issus des recherches en archéologie musicale : problèmes d'installation et d'étiquetage" ; "Images de danse et de musique dans l'Égypte ancienne"

DEM HIST avec ICMS et ICAMT

Sécurité, bâtiments anciens et nouveaux et architecture

DEM HIST avec ICDAD

Relations entre les intérieurs authentiques et les objets reconstitués ;
Débats sur différents thèmes : "Élaboration des notions d'authenticité et d'interprétation dans les demeures-musées aux États-Unis" ;
"Façons honnêtes d'utiliser des faux dans les demeures historiques-musées"

Comité VERRE avec ICDAD

Questions portant sur le verre aujourd'hui

ICMAH avec CIDOC

Documentation des musées de site

ICMAH avec ICTOP

Discussion sur les besoins en formation du personnel des musées d'archéologie et d'histoire, et coopération éventuelle entre ICMAH et ICTOP

ICOFOM avec INTERCOM et ICTOP

Symposium sur les effets des nouvelles tendances en matière de politique, de gestion et de formation, sur l'organisation et la gestion des musées.

AVICOM • AUDIOVISUEL ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

Internet, Web, musées ;
Nouvelles technologies et muséographie ;
Nouvelles directions dans les multimédia culturels

CECA • ÉDUCATION ET ACTION CULTURELLE

Accès à un nouvel apprentissage ;
L'éducateur de musée brésilien face aux changements liés aux défis économiques et sociaux

CIDOC • DOCUMENTATION

Documentation dans les musées espagnols ;
Qu'est-ce que la documentation, maintenant et dans le futur ?

CIMAM • ART MODERNE

La (nouvelle ?) mission des grandes institutions ;
Artiste et musée ;
Mission des espaces alternatifs et des petits musées

CIMCIM • INSTRUMENTS DE MUSIQUE

L'exposition des instruments de musique : installation, sécurité et étiquetage

CIMUSET • SCIENCES ET TECHNIQUES

Gérer le changement : les musées de sciences et techniques face aux défis économiques et sociaux

CIPEG • ÉGYPTOLOGIE

Musées et universités ;
Expositions : nouvelles salles d'antiquités égyptiennes du Musée des beaux-arts de Boston ;
Conservation : le projet Isachta ;
Recherche : de nouveaux éléments dans l'étude des miroirs et de leurs représentations.

COSTUME

Différents sujets débattus sur le thème de la Conférence générale

DEM HIST • DEMEURES HISTORIQUES-MUSÉES

Nouvelles formes de gestion pour les demeures historiques-musées ?

ICAMT • ARCHITECTURE ET TECHNIQUES MUSÉOGRAPHIQUES

Gestion du patrimoine et identité régionale et mondiale ;
Gestion des musées aux 20^e et 21^e siècles ;
Limites déontologiques du financement des musées ;
Gestion des musées et environnement social

ICDAD • ARTS DÉCORATIFS ET DESIGN

Design moderne et contemporain ;
Intérieurs et mobilier historiques : authentiques ou reconstitués?

ICEE • ÉCHANGE D'EXPOSITIONS

Questions actuelles pour les expositions itinérantes

ICFA • BEAUX-ARTS

Différents sujets débattus sur le thème de la Conférence générale

ICLM • MUSÉES LITTÉRAIRES

Différents sujets débattus sur le thème de la Conférence générale

ICMAH • ARCHÉOLOGIE ET HISTOIRE

Musées d'histoire aujourd'hui : identité locale ou mondialisation ;
Musées de site et de restitution, nouvelles approches du tourisme culturel ;
Musées de ville : comment décrire une ville

ICME • ETHNOGRAPHIE

La fascination exercée par l'"ancien" monde sur le "nouveau" reflétée dans les musées ;
Art populaire, art ethnique et beaux-arts – catégories et relations ;
Un regard tourné vers le futur – défis en matière de documentation ;
Biens culturels menacés ; Nouveaux concepts de musée

ICMS • SÉCURITÉ

Sécurité et économie des musées

ICOFOM • MUSÉOLOGIE

Muséologie, développement économique et social ;
Projets : termes et concepts de la muséologie ;
Chaire de muséologie et du patrimoine mondial à l'UNESCO

ICOM-CC • CONSERVATION

Réinventer le service de la conservation

ICOMON • MUSÉES BANCAIRES ET MONÉTAIRES

Exprimer l'identité historique : identité régionale, histoire monétaire ;
Gestion du patrimoine numismatique ;
Recherche en numismatique et promotion de la discipline

ICR • MUSÉES RÉGIONAUX

Gestion de musée, présentation et conception d'expositions, conservation et documentation

ICTOP • FORMATION DU PERSONNEL

L'exploitation des musées d'art et d'archéologie : une perspective de formation pour l'Asie du Sud-Est ;
Faciliter le développement durable des musées : études de cas en Afrique du Sud et au Viêt-Nam ;
Nouveaux éléments dans la formation des conservateurs ;
La formation à la gestion comme partie intégrante des études muséales ?

INTERCOM • GESTION

Déontologie de la gestion ;
Défis dans la direction des musées ;
Le directeur de musée d'aujourd'hui : entrepreneur ou gardien ?

MPR • MARKETING ET RELATIONS PUBLIQUES

Nouveaux médias : exploiter le musée sur le Web, l'expérience directe du musée ;
Nouveaux publics : exploiter les musées multi-culturels en Australie, choisir le profil d'un nouveau musée pour mieux le lancer ;
Nouveaux horizons : parrainage de musées

NATHIST • SCIENCES NATURELLES

Bases de données, gestion du patrimoine ;
Expositions et média, patrimoine et ressources économiques ;
Diversité biologique, patrimoine et société

UMAC • MUSÉES ET COLLECTIONS UNIVERSITAIRES

Augmenter la fréquentation des musées et collections universitaires et renforcer leur soutien

VERRE

Recherche et nouvelles orientations dans les musées et les collections de verre ;
Représenter les arts décoratifs : développements récents des salles des musées d'arts décoratifs et de design



Assemblée générale



Le Conseil exécutif de l'ICOM pour les années 2001 à 2004, élu en juillet 2001

Élections

Un point fort du programme de la Conférence générale a été l'élection des membres du Conseil exécutif et du président et vice-président du Comité consultatif. Ces membres exerceront leurs fonctions pendant la période triennale 2001-2004.

Conseil exécutif de l'ICOM, 2001-2004

Le vendredi 6 juillet 2001, la 20^e Assemblée générale de l'ICOM a élu les membres qui constitueront le Conseil exécutif de l'ICOM pour la période 2001-2004. Ils sont chargés de déterminer les stratégies principales de l'ICOM durant les trois années à venir.

Président :

Jacques Perot

Directeur des musées nationaux et du domaine des châteaux de Compiègne et de Blérancourt, France. Président de l'ICOM (1998-2001). Directeur du musée national Clémenceau de Lattre, Mouilleron, France (1974 à ce jour). Directeur du musée de l'Armée, Hôtel national des Invalides, Paris (1992-1998).

Vice-présidentes :

Yani Herreman

Coordinatrice des études muséales, section Architecture, Université nationale du Mexique. Responsable de la section Actions culturelles, Iztacala Campus, Université nationale du Mexique (1995-2000). Directrice, Action culturelle, ministère des Finances (1994).

Bernice Murphy

Conservatrice indépendante, universitaire, Australie. Directrice (1997-1998), conservatrice en chef et directrice adjointe (1989-1997), musée d'Art contemporain, Sydney. Membre du Comité fédéral "Visions of Australia" (1998-2001).

Trésorière :

Camila González Gou

Conservatrice des antiquités, Museo Frederic Marès, Barcelone, Espagne. Conservatrice technique aux Services des musées municipaux de Barcelone (1994-1996).

Membres :

Gary Edson

Directeur exécutif du musée de l'Université Texas Tech. Directeur du programme et professeur des sciences muséales, musée de l'Université Texas Tech, États-Unis (depuis 1985).

Pascal Makambila

Professeur de sociologie et d'anthropologie sociale/ethnologie, Université Marien Ngouabi de Brazzaville et direction des musées du Congo.

Giovanni Pinna

Président de la Commission pour la protection du patrimoine paléontologique, ministère de la Culture, Italie. Directeur du Musée national d'histoire naturelle, Milan, Italie (1981-1996).

Elisabet Olofsson

Consultante de musées, développement des musées et du patrimoine, Suède. Coordinatrice de SAMP (Programme afro-suédois pour les musées) (depuis 1998) et de l'ASDI (l'Agence suédoise de coopération internationale au développement) (depuis 1992).

Martin Schärer

Directeur et fondateur de l'Alimentarium, Musée de l'alimentation, Vevey, Suisse (depuis 1980 à ce jour). Chargé de cours à l'Université de Zurich et à l'Université de Bâle, Suisse, en troisième cycle de muséologie.

Ex Officio :

Alissandra Cummins ►

Présidente du Comité consultatif. Directrice du musée et de l'association historique de la Barbade, St. Ann's Garrison, St. Michael, la Barbade.

Comité consultatif de l'ICOM, 2001-2004

Le Comité consultatif, qui est composé des présidents des Comités nationaux et internationaux et de ceux des Organisations affiliées, a élu ses nouveaux président et vice-président, lors de la Conférence générale de Barcelone.

Présidente :

(élu au cours de la 61^e session du Comité consultatif, le 29 juin 2001)

Alissandra Cummins

Directrice du musée et de l'Association historique de la Barbade, St. Ann's Garrison, St. Michael, la Barbade.

Vice-président :

(élu au cours de la 62^e session du Comité consultatif, le 6 juillet 2001)

Günther Dembski

Président du Comité national autrichien, Conservateur en chef du département de la numismatique, Kunsthistorisches Museum, Vienne, Autriche.



Alissandra Cummins, réélue à l'unanimité présidente du Comité consultatif

Statuts de l'ICOM

Les amendements aux Statuts de l'ICOM ont été votés le 6 juillet 2001 à l'Assemblée générale qui s'est tenue à Barcelone. Il s'agit des premières modifications apportées à ces Statuts depuis la Conférence générale de 1989 ; les principales modifications figurent ci-dessous :

Dans l' **Article 2 - Définitions**, les galeries d'art à but non lucratif (1 (b) (iv)) sont à ajouter à la liste des institutions qui répondent à la définition du musée donnée par l'ICOM. Le point (viii), nouvel ajout, élargit encore l'éventail des institutions considérées comme musées afin d'inclure: 1 (viii) les centres culturels ayant pour mission d'aider à la préservation, la continuité et la gestion des ressources patrimoniales tangibles et intangibles (patrimoine vivant et activité créative numérique).

Les Statuts ont également été modifiés en vue de l'intégration de membres étudiants. Les conditions à remplir sont explicitées au paragraphe 6 de l'**Article 6 - Catégories de membres**: Les membres étudiants sont des personnes admises dans cette catégorie par le Comité national conformément aux critères adoptés par le Conseil exécutif. Les membres étudiants ne sont autorisés ni à voter ni à occuper une fonction électorale au sein des organes de l'ICOM.

Les attributions du Comité consultatif ont également été modifiées. L'**Article 21 - Comité consultatif**, 1 (b) intègre l'approbation des comptes de l'année écoulée dans les attributions du Comité : "recevoir et approuver les comptes de l'année écoulée ainsi que le budget annuel de l'année en cours, soumis par le trésorier".

De nouvelles procédures pour statuer sur les propositions ont également été votées : 13(a) Si une question discutée lors d'une réunion du Comité consultatif reste en suspens parce qu'elle nécessite un complément d'étude ou d'information, le président du Comité consultatif doit, par conséquent, soumettre cette question aux membres du Comité en dehors de la session. En pareil cas, la proposition doit être soumise par écrit aux membres du Comité consultatif en spécifiant la date limite de réponse. Le vote peut se faire par courrier, fax ou email et la décision finale sera prise à la majorité simple des réponses reçues avant la date limite indiquée.

Au paragraphe 2 de l'**Article 22 - Conseil exécutif**, le nombre des membres constituant le Conseil a été augmenté : "Le Conseil exécutif comprendra seize membres de l'ICOM, dont quinze seront élus par les représentants des Comités nationaux et internationaux et Organisations affiliées, pour un mandat de trois ans. Le président du Comité consultatif sera, de droit, un membre du Conseil exécutif. Quatre, parmi les quinze membres élus, seront des membres dirigeants et onze, des membres ordinaires du Conseil ..."

En ce qui concerne la nomination des candidats éligibles, dont il est question à l'**Article 27 - Élection du Conseil exécutif**, les nouveaux Statuts stipulent, dans une nouvelle phrase ajoutée à la fin du paragraphe 2, que Chaque nomination doit être signée par d'autres personnes que le candidat. Le nombre de candidats figurant sur la liste des candidats susceptibles d'être élus au Conseil exécutif passe de 23 à 30. Paragraphe 5 : "Le Comité consultatif sélectionnera au moyen d'un vote, parmi les personnes nommées, un maximum de trente noms à inclure dans la liste des candidats éligibles au Conseil exécutif..."

Une version complète des Statuts, où figurent toutes les modifications adoptées par l'Assemblée générale, le 6 juillet 2001, est disponible sur le site Web de l'ICOM.



Byoung-Oh Tark,
maire-adjoint
de Séoul, s'adressant
au public de la
Conférence générale

ICOM 2004 Séoul

La Conférence générale de Barcelone a eu l'honneur d'accueillir un représentant du conseil municipal de Séoul, le maire adjoint de Séoul, M. Byoung-Oh Tark. À cette occasion, une vidéo a été présentée sur les richesses culturelles de la République de Corée et de la ville de Séoul, où se côtoient les anciennes traditions et la modernité de la vie citadine. M. Byoung-mo Kim, président d'ICOM-Corée et président du Comité d'organisation d'ICOM 2004, a invité tous les membres à participer à la 20^e Conférence générale et à la 21^e Assemblée générale de l'ICOM :

ICOM 2004 Seoul

samedi 2 - vendredi 8 octobre 2004

► Centre des congrès COEX, Séoul, République de Corée.

Le thème de la Conférence s'intitulera "Patrimoine culturel immatériel". Toute correspondance est à adresser à Mme Kyungsuk Chang, coordinatrice d'ICOM 2004, à l'adresse électronique <office@icomkorea.org> ; un site Web est également disponible à l'adresse <http://www.icom2004.org>



Sid Ahmed Baghli,
dont la nomination en tant
que membre d'honneur
de l'ICOM
a été ratifiée au cours
de l'Assemblée générale

Membre d'honneur

En reconnaissance de la contribution exceptionnelle de Sid Ahmed Baghli (Algérie) à l'ICOM et à la communauté muséale, l'Assemblée générale a entériné sa nomination en tant que membre d'honneur de l'ICOM.

Licencié et diplômé d'études supérieures à la faculté des arts de l'université de Grenoble (France), M. Baghli a été nommé directeur des musées nationaux d'Algérie en 1964, puis conservateur et directeur des antiquités. Il a été membre du Centre algérien de la recherche scientifique de 1966 à 1976, puis ministre plénipotentiaire auprès de l'UNESCO à Paris de 1982 à 1985. De 1986 à 1997, M. Baghli est retourné en Algérie pour occuper le poste de directeur du patrimoine culturel et chef de cabinet du ministère de la culture et de l'éducation nationale.

Membre de l'ICOM depuis 1965, Sid Ahmed Baghli s'est impliqué dans de nombreuses activités de l'ICOM et a particulièrement contribué à renforcer sa présence dans les pays arabes et africains. Il a participé à la révision des Statuts en 1972, du Code de déontologie professionnelle en 1974, et a été élu à plusieurs reprises au Conseil exécutif.

Très impliqué dans les travaux de l'ICOM, M. Baghli a fait traduire le Code de déontologie professionnelle en langue arabe lorsqu'il était président d'ICOM-Algérie, et a été appelé à faire partie du Comité pour la déontologie en 1977. En 1998, en collaboration avec Patrick Boylan et Yani Herreman, il a publié *L'Histoire de l'ICOM, 1946-1996*.

Jacques Perot, président de l'ICOM, a salué l'importance du travail de M. Baghli, toujours au service de l'intérêt général, et a indiqué qu'il est un membre très apprécié pour sa courtoisie et son fameux sens de l'humour. Visiblement ému, Sid Ahmed Baghli a remercié les membres de l'Assemblée générale pour l'honneur qui lui a été fait, qui récompense ses services rendus à la communauté muséale et son action en faveur du patrimoine culturel.

Saskia Brown,
Rédactrice, Les Nouvelles de l'ICOM.