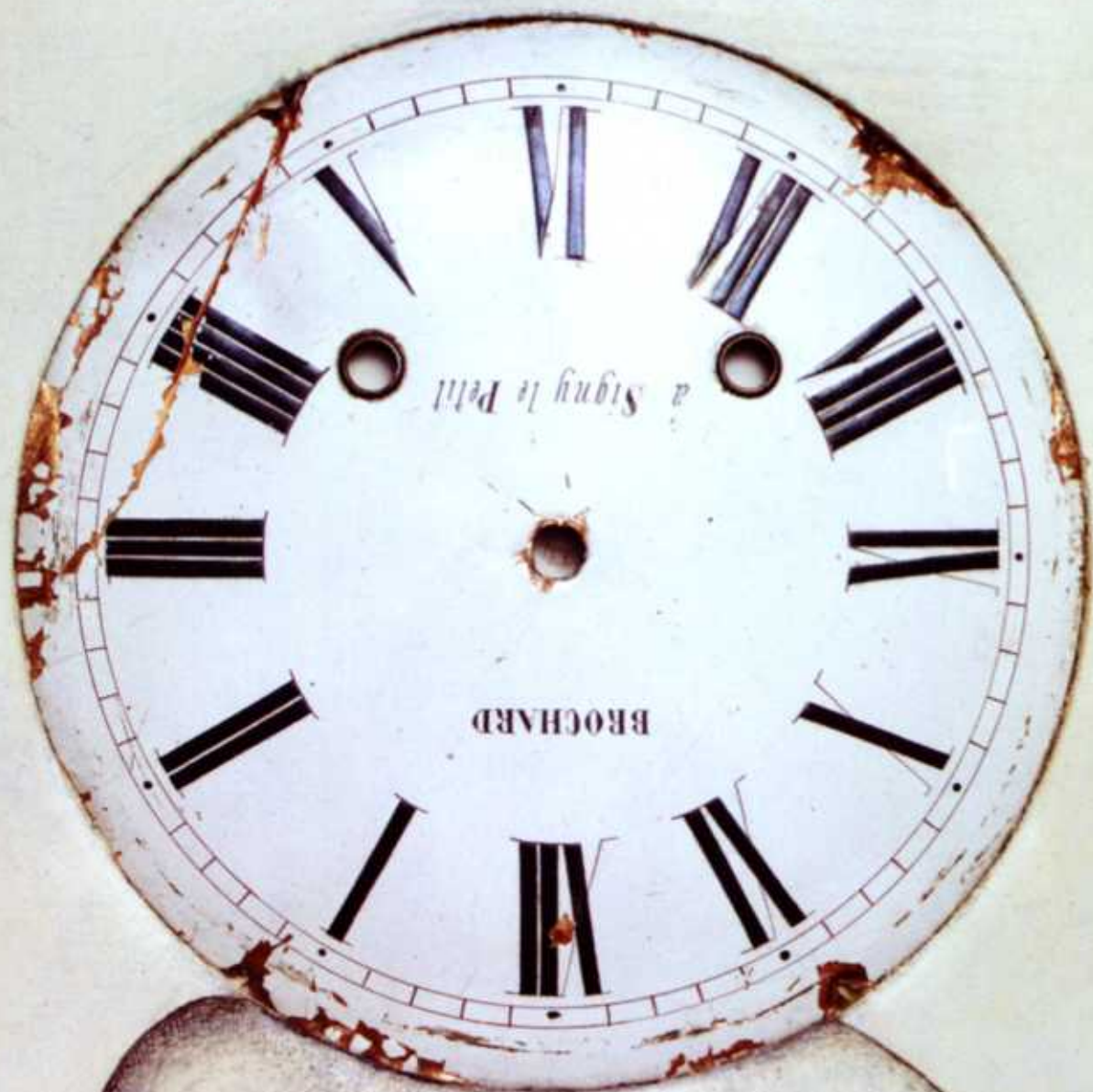


# MUSEUM 202

Revue trimestrielle  
publiée par l'UNESCO  
n° 2, juin 1999  
130 FF

## internationale

ISSN 0304-3002



**Gérer le changement**

**Enfants dans les musées  
africains**



**Les musées de Marseille**

# Éditions UNESCO

## UNESCO 2000 Agenda du patrimoine mondial

Les sites du patrimoine mondial au fil de vos semaines.  
Sites historiques chargés de mémoire, merveilles de l'art du monde, témoignages  
du progrès technique, prouesses spectaculaires de la nature et faunes exceptionnelles :  
à travers les photos et les courts textes synthétiques, une vision d'un monde  
qu'il nous appartient de protéger.

Trilingue : anglais/français/espagnol  
Cartes des fuseaux horaires  
Indicatifs téléphoniques internationaux  
58 photos en couleurs

# 2000 UNESCO

## Ediciones UNESCO

## UNESCO 2000 Agenda del Patrimonio Mundial

Con bellas fotografías y comentarios sobre  
diversos bienes culturales o naturales del patrimonio  
mundial, la Agenda 2000 le permitirá organizar  
su tiempo diario y semanal y contribuir al mismo  
tiempo a la protección de la memoria universal,  
única y diversa.

Trilingüe español, inglés y francés  
Mapa de husos horarios  
Indicativos telefónicos internacionales  
58 fotografías en color

Desk Diary  
Agenda

ISBN : 92-3-003607-2  
UNESCO Publishing/San Marcos  
140 pp., 19 x 26 cm  
120 FF / 18,29 €

ÉDITIONS UNESCO

7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

Fax : +33 1 45 68 57 37

Internet : [www.unesco.org/publications](http://www.unesco.org/publications)

E-mail : [publishing.promotion@unesco.org](mailto:publishing.promotion@unesco.org)

---

*Éditorial* 3

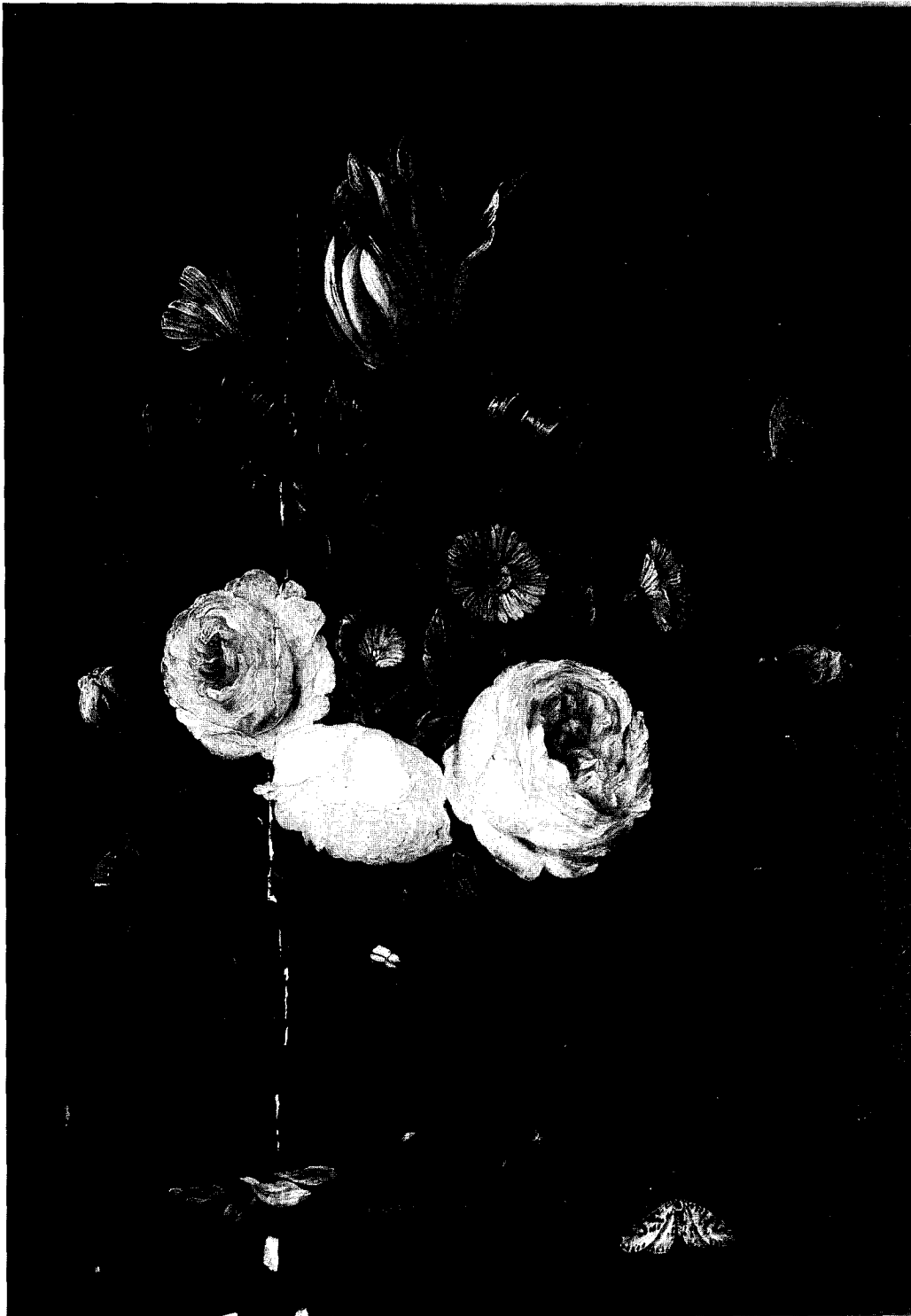
---

- Dossier :*  
*Gérer le changement*
- 4 Les musées face au changement : créativité, iconoclasme et autogestion  
*Robert R. Janes*
- 12 Un regard neuf sur les choses du passé *Susan Pearce*
- 18 Regard rétrospectif sur le changement au Victoria and Albert Museum  
*Robin Cole-Hamilton*
- 24 Le mécénat d'entreprise : une révolution pour les musées français  
*Georgina Oliver*
- 29 Les musées et les lois du marché : un équilibre délicat  
*Victoria D. Alexander*
- 35 Musées hongrois en transition *István Gedai*
- 38 Le changement en Afrique du Sud : un héritage en question  
*Amareswar Galla*
- 44 Gérer le changement ou piloter dans une époque de turbulences  
*Nancy Hushion*
- 

*Pratique* 50 Les enfants dans les musées africains : des voix du Commonwealth  
*Lois Irvine*

---

*Profil* 56 Les musées de Marseille, carrefour des cultures du monde  
*Laurence Alfonsi*



## OBJETS VOLÉS

*Huile sur bois par Jan I Van Kessel, signée en bas au centre : bouquet de fleurs dans une niche. Dimensions : 32,5 × 23,5 cm. Elle a été volée dans un musée à Tournai, Belgique, en mars 1997.*

*(Référence IP11/393/97/NI/9573/C.OV-R.68.68.70322, Interpol Bruxelles.)*

*Avec l'aimable autorisation du Secrétariat général de l'OIPC-Interpol (Lyon, France).*

Dans les années 80, les musées donnaient l'image d'institutions qui se libéraient de vieux carcans pour aborder un avenir apparemment radieux, incitant à tous les optimismes : « Bon nombre de musées, sur tous les continents, défrichent des voies nouvelles, s'efforçant de prouver qu'ils n'incarnent pas nécessairement une institution désuète et élitiste et qu'ils ont un rôle essentiel à jouer dans le monde d'aujourd'hui et de demain. Une vaste gamme d'expériences et d'innovations est en cours, qui vise à trouver les meilleures façons de toucher le public, d'optimiser l'exploitation des collections muséales, de recruter et de former des personnels compétents et de s'assurer que le budget est véritablement géré, et pas seulement dépensé<sup>1</sup>. »

Dans les années 90, les vives critiques qui ont commencé de s'abattre sur l'institution muséale elle-même ont au contraire conduit à tirer la sonnette d'alarme : « Au cours des deux dernières décennies, les historiens de l'art, les muséologues en particulier, ont été contraints de reconnaître que les institutions hermétiques de vénération des objets, qu'ils considéraient naguère en toute candeur comme des bastions éducatifs au service du bien public et des refuges pour l'esprit, étaient de plus en plus accusées d'offrir des simulacres d'expériences à visées idéologiques, d'être des institutions incarnant, dans leurs divers discours, l'hégémonie de la culture bourgeoise élitiste occidentale [...]. Pour rendre efficaces ces institutions qui se trouvent impliquées dans notre histoire, nous ne devons pas seulement y intégrer des initiatives programmatiques qui représentent de nouvelles valeurs ; il nous faudra nécessairement repenser le rapport que nous entretenons avec notre histoire<sup>2</sup>. »

Aujourd'hui, le principe — et la pratique — du changement apparaît non pas comme une « valeur ajoutée », mais comme l'élément indispensable à la vie même du musée. Cette institution, qui représente la quintessence du XIX<sup>e</sup> siècle et qui a traversé à peu près indemne le XX<sup>e</sup>, risque fort, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, de devoir affronter la plus formidable gageure de son existence. Les éléments mêmes qui distinguent les musées des autres établissements du service public — leur tangibilité et leur permanence, leurs fonctions et leurs objectifs multiples, voire contradictoires, leurs liens différenciés avec diverses clientèles<sup>3</sup> — créent un lacis complexe d'attitudes et d'attentes faisant que la stabilité institutionnelle qui était la marque du passé n'est plus garantie. C'est pourquoi nous avons souhaité approfondir la notion même de « changement », pour mettre en lumière les principales modifications intervenues dans les modes de pensée et d'action employés par les musées pour remplir leurs obligations envers la société et tirer parti de leurs ressources. Notre guide en la matière a été Marta de la Torre, directrice du programme Agora du Getty Conservation Institute de Los Angeles et ancienne présidente de l'INTERCOM, le Comité international pour la gestion de l'ICOM. Son esprit d'initiative et sa profondeur de vues ont été d'une aide inestimable.

M. L.

1. Kenneth Hudson, *Museums for the 1980's. A survey of world trends*, Paris, UNESCO, 1977.
2. Michael Conforti, « Museums past and museums present : some thoughts on institutional survival », *Museum management and curatorship*, vol. 14, n° 4, 1995, p. 339-355.
3. Nobuko Kawashima, *Museum management in a time of change*, Centre for the Study of Cultural Policy, School of Theatre Studies, University of Warwick, 1997. (Document de travail, n° 3.)

# Les musées face au changement : créativité, iconoclasme et autogestion

Robert R. Janes

*Devenu au fil des ans l'une des principales institutions culturelles du Canada, avec sa galerie d'art, sa bibliothèque et son fonds d'archives, le musée Glenbow de Calgary (province d'Alberta) jouit d'une réputation internationale méritée pour la qualité de ses expositions, de ses programmes et de ses publications. Robert R. Janes, son président et administrateur en chef depuis 1989, est considéré comme une autorité s'agissant de l'évolution des institutions culturelles du Canada. Son ouvrage le plus récent, Les musées et le paradoxe du changement, évoque avec franchise les controverses que suscite cette évolution et la nécessité vitale de repenser le musée à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Cet ouvrage, qui s'est vu décerner le prix par lequel l'Association des musées canadiens honore une publication de qualité exceptionnelle, ainsi qu'une distinction de l'Association des musées d'Alberta, lui a valu de nombreuses invitations en tant que conférencier, notamment de la part de la Smithsonian Institution à l'occasion de son 150<sup>e</sup> anniversaire. Dans le présent article, il expose les principaux éléments de la stratégie qui appelle un changement du paysage muséal contemporain.*

Quand j'ai été nommé président du complexe culturel de Glenbow, en 1989, nous savions que de grands changements se préparaient. Même si Glenbow jouit d'une relative autonomie financière que bien des musées canadiens pourraient lui envier, notre budget de fonctionnement annuel était néanmoins financé à hauteur d'environ 25 % par le gouvernement provincial de l'Alberta. L'accord sur ce financement expirait précisément au moment de mon arrivée ; nous avons donc décidé d'élaborer un plan stratégique d'entreprise pour la décennie suivante, comme base d'un nouvel accord de financement pluriannuel avec le gouvernement provincial. Ce plan était très novateur en ce sens qu'il visait à impliquer tout le personnel de l'institution. C'était aussi une première pour un musée canadien, dans la mesure où y étaient intégrées de façon explicite des mesures et des normes de productivité, ainsi que tout un ensemble de valeurs et de principes dont notre comportement individuel et professionnel devait s'inspirer.

Malheureusement, la province allait rejeter aussi bien notre plan que notre demande de financement, nous obligeant à reconsidérer l'avenir de façon plus drastique, compte tenu d'un moindre soutien gouvernemental. En fait, les projections financières sur cinq ans laissaient prévoir un énorme déficit et une possible faillite en 1998. Il nous fallut procéder en 1993 à une réduction de 20 % de nos dépenses de fonctionnement, et faire face en 1995 à une nouvelle réduction de 25 % des subventions gouvernementales. Devant des coupes budgétaires aussi massives, il était hors de question de se contenter d'un simple toilettage de l'organigramme. Bref, nous n'avions d'autre solution (mais c'était aussi une chance) que de renouveler l'institution en renforçant notre capacité de changement.

## Une stratégie en six points

Cette prise de conscience nous a conduits à organiser un nouvel exercice de remue-ménings qui associe le personnel et la direction, en partant du principe que les individus s'impliquent d'autant plus dans un projet qu'ils ont le sentiment de le faire avancer, et que l'ouverture aux idées nouvelles (quand elles sont bonnes) est incontestablement la meilleure garantie de la santé d'une organisation. Ce travail de réflexion a débouché sur une stratégie en six points qui continue à guider nos efforts de réforme, avec pour objectif d'améliorer notre efficacité globale, d'accroître nos revenus et de réduire nos coûts. Ces axes stratégiques sont les suivants.

*Partenariats non commerciaux avec d'autres organisations à but non lucratif.* Par exemple, notre service de bibliothèque et d'archives a créé une base de données électronique en association avec vingt-quatre autres services similaires de la province, ce qui a permis d'ouvrir plus largement l'accès du public à nos collections, d'une manière relativement peu coûteuse.

*Nouvelles formes d'organisation.* La structure d'une institution ne doit pas seulement s'adapter au changement, elle doit également y contribuer. Cela exige une souplesse d'organisation totalement étrangère à la pratique muséale courante, fondée sur des règles et sur des limitations très strictes, mais qui, paradoxalement, répond à la conviction qu'« à une liberté maximale d'organiser son propre travail correspond un ordre maximal<sup>1</sup> ». Notre organigramme a été modifié, afin de regrouper les vingt-deux unités fonctionnelles en cinq unités de travail pluridisciplinaires, dont l'une, la bibliothèque/fonds d'archives, est désormais autogérée. Nous sommes de plus en plus partisans, à

Glenbow, de la mise en place de structures asymétriques. Après tout, chaque secteur regroupe des unités diverses, dont chacune est une entité unique et cohérente qui a ses propres critères en matière d'apprentissage et de croissance : le reconnaître relève du simple bon sens.

*Service public.* Le principal objectif de cet axe stratégique est d'élaborer des moyens nouveaux et créatifs au service du public : là se situe désormais notre défi essentiel. Être plus conscient de la réalité du marché est du reste un impératif pour tous les musées. Chaque jour, nous sommes confrontés au défi de réaliser de nouvelles expositions, de nouveaux programmes et services, et nous disposons désormais de collaborateurs spécialisés dans l'évaluation et dans les études de marché. Ils ont récemment créé un groupe consultatif de non-usagers, composé de gens qui ne mettent jamais les pieds chez nous, pour tenter d'élucider les raisons de ce manque d'intérêt.

*Simplification des procédures.* En l'occurrence, il s'agit de réfléchir en permanence aux moyens de simplifier et d'améliorer notre travail, afin de réduire les frais de fonctionnement, la paperasse et le poids de la tradition — sans perte aucune de productivité.

*Délestage ou revente d'une partie de nos collections.* Nous avons conçu et mis en œuvre un plan de « dégraissage » qui s'étend sur plusieurs années, afin de revendre, pour plusieurs millions de dollars des États-Unis, des objets de valeur qui n'ont pas de rapport direct avec notre mandat. Le produit de la vente alimentera un fonds spécial qui sera consacré exclusivement à la maintenance de notre fonds.

*Activités commerciales.* Afin de dégager des recettes supplémentaires, une unité spéciale a été créée : Glenbow Entreprises, chargée de promouvoir les activités



*L'école du musée de Glenbow : des élèves de cinquième de l'école Marion Carson échangent leurs impressions sur une exposition consacrée à l'Afrique de l'Ouest.*

commerciales. A titre d'exemple, nous avons récemment supervisé la construction du musée d'entreprise de Gulf Canada Resources Ltd, à Calgary.

Précisons qu'aucun de ces axes stratégiques ne constitue à lui seul une solution au problème. L'efficacité du dispositif réside dans leur interaction et dans la manière dont ils contribuent à équilibrer notre travail.

### La réalité actuelle

Aujourd'hui, bon nombre de nos collègues ont en permanence le sentiment que rien de ce qu'ils peuvent faire ne suffit à assurer la survie, le développement et la prospérité de leur institution, sentiment dû en partie à la complexité des problèmes à résoudre aussi bien dans notre vie professionnelle que dans notre vie privée — ce qu'il faut bien appeler la dure réalité. Ignorer inconsciemment ou délibérément cette réalité, c'est compromettre nos chances de réussite, tant dans le domaine professionnel que dans le privé. Il est donc intéressant d'explorer avec un soin particulier quelques-unes de ces données concrètes qui, à condition d'être

dûment analysées et confrontées, pourraient contribuer à un renouvellement durable de l'institution muséale, tout en renforçant notre responsabilité et notre créativité personnelles.

L'analyse qui va suivre des conditions actuelles de travail dans les musées repose sur un double postulat : d'une part, le personnel aspire à un travail gratifiant — un travail qui lui donne un sentiment d'accomplissement, d'autonomie, de responsabilité et de maîtrise personnelle tout en permettant à chaque individu d'affirmer sa personnalité ; de l'autre, les musées, en tant qu'organisation et en tant qu'institution sociale, sont peut-être, au moins en puissance, les environnements de travail les plus libres et les plus créatifs qui puissent se trouver. Contrairement aux travailleurs du secteur privé, nous ne sommes pas soumis à des quotas quotidiens de production ; contrairement à ceux du secteur public, nous ne sommes pas les exécutants de décisions gouvernementales souvent impopulaires. En bref, nous opérons dans un environnement de travail vraiment privilégié, le principal désavantage — évident — de notre métier étant le niveau relativement

bas des salaires. Combien de personnes, en cette fin du xx<sup>e</sup> siècle, ont-elles la chance d'appartenir à une organisation dont la mission est la raison d'être ? C'est le privilège de tous ceux qui travaillent dans les musées.

### Le musée en métaphores

Cela dit, il faut bien reconnaître que notre tâche est complexe, et aussi que les conditions dans lesquelles nous devons l'accomplir sont ambiguës, voire paradoxales. Tout le problème consiste à s'accommoder de cette complexité, mais pour cela on ne peut se contenter d'un seul cadre de référence. Il convient plutôt de faire appel aux métaphores, autrement dit d'essayer de comprendre un élément d'expérience en se référant à un autre. Recourir aux métaphores enrichit notre vision de la réalité et permet d'éclairer les aspects les moins évidents de notre vie et de notre travail.

Le fonctionnement d'un musée est un bon exemple à cet égard. Un musée peut représenter plusieurs choses différentes en même temps, à savoir :

- *une machine*. Les individus et les emplois s'imbriquent comme des rouages, selon un schéma fixe fondé sur une rationalité fonctionnelle — c'est l'aspect bureaucratique ;
- *un système politique*. Cette métaphore renvoie à des réseaux d'individus qui n'ont pas forcément les mêmes aspirations, mais qui s'associent pour défendre leurs intérêts propres, s'agissant d'argent, de carrière ou d'influence. En fait, bon nombre d'entre nous déplorent souvent le caractère excessivement politique de l'organisation muséale, avec tout ce qu'il implique de manipulations et d'arrivisme. C'est là une vision trop réductrice, car la politique peut aussi permettre de faire

avancer les choses par la discussion, la recherche du consensus, l'engagement ; de ce point de vue, la politique des entreprises, elle aussi, a des aspects créatifs ;

- *un cerveau*. Personnellement, je n'ai encore jamais rencontré un musée auquel cette métaphore puisse s'appliquer. Bien du chemin reste à parcourir avant que les musées ne fonctionnent de manière aussi souple, fiable et inventive que le cerveau humain.

En réalité, la métaphore du cerveau signifie essentiellement que les organisations devraient, elles aussi, apprendre à apprendre. Cela suppose une sorte de retour sur nous-mêmes, une dialectique qui oblige chacun d'entre nous à remettre en question l'ensemble des procédures, des politiques et des normes fondamentales. Or, le personnel des musées n'est pas très doué pour ce genre d'exercice, ne serait-ce qu'en raison de son culte pour les vaches sacrées, animaux que la profession entretient par troupeaux entiers. Parmi ces préjugés particulièrement tenaces figurent le refus quasi hystérique de « dégraisser » les collections et la conviction que ce serait déchoir que de proposer des programmes ou des services ayant un large impact populaire.

Ce mode de pensée manichéen ne pourra être transcendé que si nous nous montrons plus ouverts, plus réfléchis, en acceptant l'erreur et l'incertitude comme des réalités inhérentes à notre activité. Si nous n'encourageons pas l'exploration de points de vue divergents, nous resterons prisonniers de notre propre vision. Or, écrit Peter Drucker, l'un des auteurs les plus lus et les plus influents aujourd'hui sur la vie et la gestion des organisations : « L'impulsion à l'origine d'un changement important vient généralement non pas de l'intérieur, mais de l'extérieur de l'entreprise<sup>2</sup>. »



### Ne pas confondre le passé et l'avenir

Puisqu'il est question de changement, il convient aussi de se demander ce que cette notion signifie dans notre profession. A cet égard, deux remarques préliminaires paraissent indispensables.

D'abord, l'avenir demeure une énigme, en dépit des millions de dollars dépensés par certains professionnels pour nous persuader du contraire. En effet, dans la plupart des organisations, les liens entre les causes et les effets sont si complexes, et étirés dans le temps et l'espace, qu'ils sont bien difficiles à cerner. En termes techniques, nous sommes confrontés à une dynamique de causalité non linéaire, ce qui signifie que les liens entre les causes et les effets se trouvent noyés dans une multitude de détails intermédiaires. C'est pourquoi aucun individu n'est en mesure de prédire l'avenir d'une quelconque organisation ou d'en contrôler l'évolution<sup>3</sup>.

Il s'ensuit que, si les membres du personnel des musées ne peuvent savoir où leur établissement va, du fait que l'avenir est inconnaissable, ils devraient, au lieu d'avoir tous les mêmes convictions, remettre systématiquement tout en cause et ouvrir de nouvelles perspectives par le dialogue et la discussion. Peter Drucker évoque à ce propos une pratique du renoncement. Selon lui, les organisations devraient remettre en cause tous les trois ans leurs modes de pensée et d'action pour rester disponibles et adaptables, pour ne pas se laisser déborder par les événements. Ainsi pourront-elles créer, inventer et découvrir chemin faisant leur destination, ce qui est la marque véritable d'une organisation novatrice<sup>4</sup>.

Malheureusement, nous aurions plutôt tendance à bâtir sur nos acquis et à tenter de nous adapter à l'environnement



Avec l'aimable autorisation de l'auteur

*Amalia Samoï et ses élèves de cinquième visitent une exposition consacrée au commerce des fourrures, organisée par l'école du musée de Glenbow.*

existant, afin de faire encore mieux ce que nous faisons déjà très bien. En insistant sur la répétition des comportements passés et présents, nous nous condamnons à ne réaliser que des changements minimalistes.

L'école du musée de Glenbow illustre bien la nécessité de repenser nos modes de fonctionnement. Traditionnellement, les enfants des écoles nous rendaient chaque année une visite éclair d'une heure ou deux. Nous continuons à proposer ce service, mais l'un de nos employés a eu l'idée d'une nouvelle stratégie. Désormais, une trentaine de classes passent chaque année au moins cinq jours pleins au musée, et plus d'une trentaine d'employés se relaient pour accueillir chaque semaine les enfants, leurs enseignants et des parents d'élèves bénévoles et élaborer avec eux une programmation à la carte qui adapte les ressources exceptionnelles du musée aux besoins de chaque enseignant. Cette approche novatrice de l'apprentissage fondé sur l'expérience a eu un effet profond sur les élèves, sur les enseignants et sur les parents ; il a même suscité un mécénat d'entreprise. Sur le modèle des organisations les plus performantes du secteur privé, nous avons



*Des étudiants du Conservatoire culturel des Indiens des plaines préparent avec les employés du musée de Glenbow l'exposition « La cérémonie du Powwow vue par les jeunes indigènes », inaugurée en 1998.*

inventé un moyen nouveau d'exploiter nos ressources spécifiques et, ce faisant, nous avons créé une demande pour ces ressources en même temps que nous inventions les moyens de la satisfaire. (Personne ne nous avait demandé de créer une école attachée au musée.)

Second point que je voudrais souligner à propos de l'évolution des musées : nous sommes désormais confrontés à ce que j'appellerai le changement ouvert. En définitive, nous ne savons plus très bien ce qui a provoqué le changement, encore moins quelles en seront les conséquences. Les recettes traditionnelles ne donnent plus systématiquement des résultats, l'incertitude et la confusion règnent. Nombreux, sans aucun doute, sont les musées qui vivent ce phénomène du changement ouvert, mais comme personne ne sait exactement ce qu'il faut faire, force est de se lancer dans l'expérimentation.

#### **Autogestion et partage des responsabilités**

Changer est un concept à la mode. Encore faut-il aller au-delà des discours et réfléchir sérieusement à la meilleure manière de nous équiper, nous et nos institutions, pour affronter le changement de façon constructive. L'une des perspectives

les plus prometteuses à cet égard me paraît être la notion d'autogestion. J'entends par là le phénomène collectif qui se produit spontanément chaque fois que les membres d'un groupe adoptent un comportement cohérent, en l'absence de toute hiérarchie formelle, de toute autorité imposée de l'extérieur : chacun prend ses responsabilités sans attendre l'autorisation des supérieurs.

Quels sont les avantages de l'autogestion dans le contexte muséal ? S'il est admis que nul ne peut à lui seul programmer l'évolution de l'institution, force est d'accepter que le sort de cette dernière résulte des interactions entre les membres du personnel qui prennent en main l'organisation de leur travail. En dépit de toutes les idées reçues sur la gestion et le contrôle, la direction ne peut réglementer ce processus — même si elle peut l'infléchir considérablement.

L'instabilité et l'imprévisibilité, qui sont les règles des systèmes naturels, jouent également un rôle essentiel dans le processus de créativité permanente et dans l'innovation. L'un des exemples les plus radicaux d'instabilité institutionnalisée est celui de la firme automobile Honda, qui va jusqu'à encourager la confrontation entre ses employés pour briser les vieux moules et stimuler l'innovation. Un ancien président de la firme aurait même déclaré : « J'ai décidé de démissionner quand je me suis aperçu que mes employés étaient trop souvent d'accord avec moi. » Faut-il exiger la démission collective de tous les conservateurs des musées ?... Fort heureusement, d'autres moyens moins radicaux existent pour provoquer délibérément le changement et l'autogestion.

- La direction ne doit pas chercher à imposer ses solutions. Il lui faut, au contraire, laisser les solutions et les stratégies de changement émerger de

toutes les parties de l'organisation en encourageant les initiatives de la base. Cela nécessite d'apprendre à écouter et à comprendre, sans pour autant abdiquer le pouvoir de décider en dernier ressort.

- Au niveau de la direction, cela implique de bien connaître ses ressources et de promouvoir en permanence le dialogue pour répondre aux questions : Qui sommes-nous et qui voulons-nous être ?
- Un certain degré de confusion est inévitable, car la recherche de solutions ne se fait pas dans l'ordre et la méthode. Cette forme de liberté est synonyme de foisonnement, ce qui ne va pas sans dérèglements. Il faut le savoir et être prêt à l'accepter.
- Il faut aussi agir à point nommé, car la discussion et la planification ne peuvent se prolonger éternellement. L'expérimentation revêt également une importance critique ; elle doit être encouragée et appuyée. A Glenbow, nous avons fait de la nécessité de l'expérimentation un des articles de notre credo institutionnel.
- Il convient d'être préparé à une entreprise de longue haleine. S'attaquer aux traditions des musées dans la perspective du changement ouvert et autogéré est un exercice très difficile qui exige énormément de maîtrise de soi, d'enthousiasme et de temps. Un spécialiste en organisation a pu écrire qu'une véritable réforme en profondeur prend entre trois et dix ans<sup>5</sup> !

### Le marché en question

On ne peut penser au changement dans les musées sans tenir compte du contexte dans lequel ceux-ci fonctionnent en Amérique du Nord, notamment les contraintes de l'économie de marché. A



Avec l'aimable autorisation de l'auteur

cet égard, une première constatation fondamentale s'impose : « S'il existe une conviction dominante dans notre société d'aujourd'hui, c'est la croyance en la magie du marché. Pour les théoriciens du capitalisme libéral, la meilleure façon de contribuer au bien public, c'est de servir ses intérêts particuliers sans aucune entrave<sup>6</sup>. »

Ce constat n'a rien d'original. Ce qui est plus surprenant, c'est que cette profession de foi est de plus en plus contestée. Que disent en effet certains iconoclastes ? Pour George Soros, par exemple, sans doute le principal gourou financier de notre temps, ce qui menace aujourd'hui notre société ouverte et démocratique, c'est non plus le communisme, mais bien le capitalisme, avec ses excès d'individualisme, de compétition et de « chacun pour soi ». Quant à Charles Handy, il n'hésite pas à écrire : « Le système capitaliste actuel est condamné à terme. On tient pour acquis qu'une entre-

*Les « Dossiers aide-mémoire de Glenbow » : ces documents ont été élaborés en liaison avec le personnel de l'aide sociale pour être distribués à l'extérieur, afin d'encourager le travail de mémoire, les discussions et les échanges interactifs entre personnes du troisième âge.*

prise est la propriété de ses actionnaires et que ceux-ci sont en droit de la vendre. Mais l'entreprise, c'est de plus en plus la matière grise des gens qu'elle emploie, et ceux-ci finiront par en avoir assez d'être traités comme une marchandise et par s'en aller<sup>7</sup>. »

De ces importants messages, on retiendra d'abord — ce que nous savions déjà : l'argent n'est qu'un étalon très approximatif de la réussite. Mais surtout, il y a là un défi lancé à tous ceux qui prétendent que le marché est porteur de la vérité ultime. Nos institutions sont bien placées pour savoir que personne n'a le monopole de la vérité, ne serait-ce que parce que tout musée digne de ce nom défend et illustre le pluralisme de la pensée et de l'action. Là réside le très riche potentiel des musées en tant qu'institution authentiquement au service du public, et ils doivent continuer à s'investir dans cette mission qui consiste à exalter la diversité.

Cette nécessité est d'autant plus grande que l'idée s'est imposée que le fonctionnement du marché entraîne une érosion de la confiance et que c'est au sein du secteur dit tertiaire que se trouvent les organisations — ni gouvernementales ni marchandes, parmi lesquelles les musées — dont le marché dépend, dans la mesure où elles enrichissent le capital social sur lequel ce dernier s'appuie. Les néoconservateurs sont apparemment persuadés que c'est le marché qui crée la collectivité, alors qu'en fait c'est le contraire qui est vrai : c'est la collectivité qui crée le climat de confiance sans laquelle le marché ne peut s'épanouir.

Cette remise en cause de l'idéologie dominante du marché permet de mieux comprendre la complexité du travail des institutions muséales, qui de ce point de vue pourraient être comparées à des portefeuilles d'actions diversifiées. Si nombre

de nos activités sont soumises aux forces du marché, tels les restaurants et les boutiques, d'autres (comme la préservation à long terme des collections) n'obéissent et n'obéiront sans doute jamais à la logique du profit.

Ce qu'il faut éviter à tout prix, c'est d'imaginer de façon simpliste que c'est le monde de la finance ou bien le secteur non lucratif qui seuls seraient porteurs des clés de l'avenir. A nous d'identifier ce que chaque système de valeurs a de mieux à offrir, à nous de les concilier pour tenter d'établir un équilibre durable de nos institutions.

En définitive, dans les sociétés humaines, « le problème de la rareté est d'ordre non pas essentiellement économique mais existentiel. Il est lié à nos besoins de loisirs et de contemplation, de tranquillité d'esprit et d'amour, de communion et d'accomplissement de soi<sup>8</sup> ».

Au *xxi*<sup>e</sup> siècle, l'élément clé de la gestion des organisations sera la préservation d'un équilibre intelligent entre la théorie et la pratique. La théorie n'est valable que si elle s'applique au monde du travail, et celui-ci a besoin d'être structuré par la pensée. Tout ce que je souhaite, c'est de voir cet équilibre vital devenir la norme parmi tous les membres du personnel des musées. Encore faut-il préciser que la gestion au plus haut niveau n'est qu'un des éléments de progrès de nos organisations. Tous ceux qui travaillent dans un musée ont un rôle important à jouer face aux problèmes et aux défis actuels. Voici quelques suggestions pour les y encourager.

- Jouer la carte de la participation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution. Comme l'a écrit Charles Handy : « Si vous restez dans votre coin en attendant qu'on vous dise ce qu'il faut faire, vous risquez d'attendre longtemps<sup>9</sup>. »

- Assouplir la structure hiérarchique en organisant nous-mêmes notre travail.
- Se méfier de tous ceux qui confondent changement avec échec.

Il est tout aussi important de tester sans relâche la vitalité d'un musée. Voici quelques repères essentiels à cet égard.

*Pouvoir.* Le personnel est-il persuadé de posséder le pouvoir de créer l'événement ?

*Identité.* Le personnel s'identifie-t-il étroitement à ses tâches ou à son service plutôt qu'à l'institution elle-même ?

*Conflits.* Les problèmes sont-ils escamotés ou bien le personnel est-il capable de les affronter et de les résoudre ? (Savoir écouter est déterminant à cet égard. N'oublions pas que la nature nous a donné une seule bouche, mais deux oreilles.)

*Apprendre.* En termes simples, demandons-nous comment réagit l'institution face aux idées nouvelles. Sont-elles plutôt ignorées ou encouragées ?

La réponse à ces quatre questions en dit long sur la santé générale d'une institution et sur sa capacité d'adaptation. Laisser la situation se dégrader trop longtemps dans l'un de ces domaines essentiels peut entraîner des dégâts considérables.

En cette époque où le management fait fureur et où une mode chasse l'autre, il est encore un point sur lequel on ne saurait trop insister : ce ne sont pas nécessairement les spécialistes venus de l'extérieur qui détiennent les réponses dont une organisation a besoin pour résoudre ses problèmes ou améliorer son fonctionnement. En fait, les meilleurs experts d'une organisation sont souvent les personnes qu'elle emploie ; ce sont elles qui savent ce qu'il faudrait faire pour l'améliorer, le seul problème étant qu'une bonne partie de ce savoir relève du non-dit ou n'est jamais mis en pratique.

Pour faire véritablement bouger les choses au sein d'un musée, il faut accepter de faire son deuil de certaines pratiques, et il serait vain de croire que la recherche de nouvelles solutions ne sera pas une source d'irritation, de frustration et de désappointement chez certains. Cela se vérifie d'autant plus que les changements vont au-delà des remaniements de façade. A Glenbow, nous avons constaté que la meilleure façon d'aller de l'avant sans que l'organisation se raidisse en sens contraire, c'est de préserver l'équilibre entre la réflexion et l'action, tant il est vrai que l'application irréfléchie de solutions à la mode peut être aussi dévastatrice que le culte borné de la tradition. Du fait que le changement au sein d'une organisation est un processus chaotique et souvent mystérieux, nous devons nous montrer aussi intelligents et attentifs que possible. Nous n'avons nul autre choix<sup>10</sup>. ■

*Remerciements.* Cet article est la version révisée d'une intervention à la réunion annuelle de l'Association des musées d'Arizona, qui s'est tenue du 29 avril au 2 mai 1998 à Flagstaff, Arizona. Je remercie Denise Savage-Hughes de m'avoir aidé à relire le texte et Evy Werner d'en avoir dactylographié les différentes versions. Le conseil d'administration de Glenbow m'a patiemment soutenu dans mes efforts pour consigner et partager les changements entrepris au sein de l'organisation et y prendre part, avec une ouverture d'esprit à laquelle je tiens à rendre hommage. Je suis également reconnaissant à Richard Forbis, Doug Leonard Abby Day, Ron Marsh, Melanie Kjolien et Barry Agnew de leurs précieux commentaires sur une version préliminaire de cet article — celui-ci s'inspirant largement de mon dernier ouvrage, *Les musées et les paradoxes du changement*. Je tiens enfin à remercier tous ceux, notamment mes collègues de Glenbow, qui ont contribué à sa publication et qui, par des apports trop nombreux et trop divers pour que j'en dresse la liste, ont modelé ma pensée et enrichi mon expérience.

1. Erich Jantsch, *The self-organizing universe*, Oxford, Pergamon Press, 1980.
2. Cité dans Robert Lenzner et Stephen S. Johnson, « Seeing things as they really are », *Forbes*, 10 mars 1997, p. 122-128.
3. Voir Ralph D. Stacey, *Managing the unknowable*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
4. Peter F. Drucker, *Managing in a time of great change*, New York, Truman Talley Books/Plume, 1995.
5. Margaret Wheatly, « Good-bye, command and control », *Leader to leader*, n° 5, été 1997, p. 21-28.
6. George Soros, « The capitalist threat », *The Atlantic Monthly*, vol. 279, n° 2, février 1997, p. 45-58.
7. Charles Handy, « The search for meaning », *Leader to leader*, op. cit., p. 14-20.
8. Thomas E. Weisskopf, cité dans Fritjof Capra, *The turning point*, New York, Bantam Books, 1982.
9. Charles Handy, *The age of unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
10. La bibliographie détaillée communiquée par l'auteur n'a pu être reproduite ici faute de place. Elle est disponible sur demande à *Museum international*.

# Un regard neuf sur les choses du passé

Susan Pearce

*Pour Susan Pearce, le musée en tant que construction sociale, pourvoyeur de vérités historiques et cognitives idéologiquement chargées, doit se transformer en un espace culturel « de réflexion et d'exploration », où « les collections existantes parlent d'une voix nouvelle ». Selon elle, cela implique une évolution considérable des conceptions et des pratiques de gestion. Après avoir conduit une étude sur les conservateurs des départements d'antiquités des musées nationaux du comté de Merseyside et du musée d'Exeter, Susan Pearce a rejoint en 1984 le département de muséologie de l'Université de Leicester, où elle a occupé une chaire en 1990, avant d'être nommée doyenne du département des arts en 1996. Également présidente de l'Association des musées de 1992 à 1994, elle a rédigé ou a été directrice de publication de nombreux ouvrages consacrés aux musées et aux collections, parmi lesquels *Museums, objects and collections* (1992), *On collecting : an investigation into collecting in the European tradition* (1995) et *Collecting in contemporary practice* (1998).*

Les musées, comme toutes les institutions, ont chacun leur histoire. Leur développement s'explique par un concours de circonstances particulières qui ont déterminé le « récit des origines » de chacun ; ils portent de ce fait l'empreinte géographique et historique de leur naissance, indépendamment de leur capacité d'adaptation aux changements conjoncturels. La gestion des musées tient du paradoxe à mesure que l'on se rapproche du nouveau millénaire, car ils doivent savoir faire face à deux exigences contraires : ne pas perdre les belles qualités dont ils ont hérité tout en relevant de nouveaux défis. Il nous faut donc explorer la nature du « récit des origines » des musées et ce qui en découle, examiner les conceptions et les besoins actuels, tenter enfin d'articuler une série de démarches compatibles avec ces exigences pour assurer l'avenir.

## Le récit des origines

Les idées qui conduisirent à l'élaboration du concept de musée sont le résultat d'une lente maturation et remontent aussi loin que la préhistoire, mais le musée en tant qu'institution particulière ne s'est développé qu'aux alentours de 1700, dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler les Temps modernes, c'est-à-dire le cycle de l'histoire européenne qui a débuté aux environs de 1450 et s'est achevé vers 1950. Il a régné durant cette période un état d'esprit particulier, à l'origine d'une série de notions qui sont essentielles pour comprendre pourquoi la tradition muséale est ce qu'elle est.

La modernité s'est illustrée par l'élaboration de longs récits explicatifs, censés détenir une portée et un sens universels. A la base, ces discours s'appuyaient sur la croyance — et c'en était vraiment une — que les êtres humains sont capables de voir et de comprendre la réalité objective,

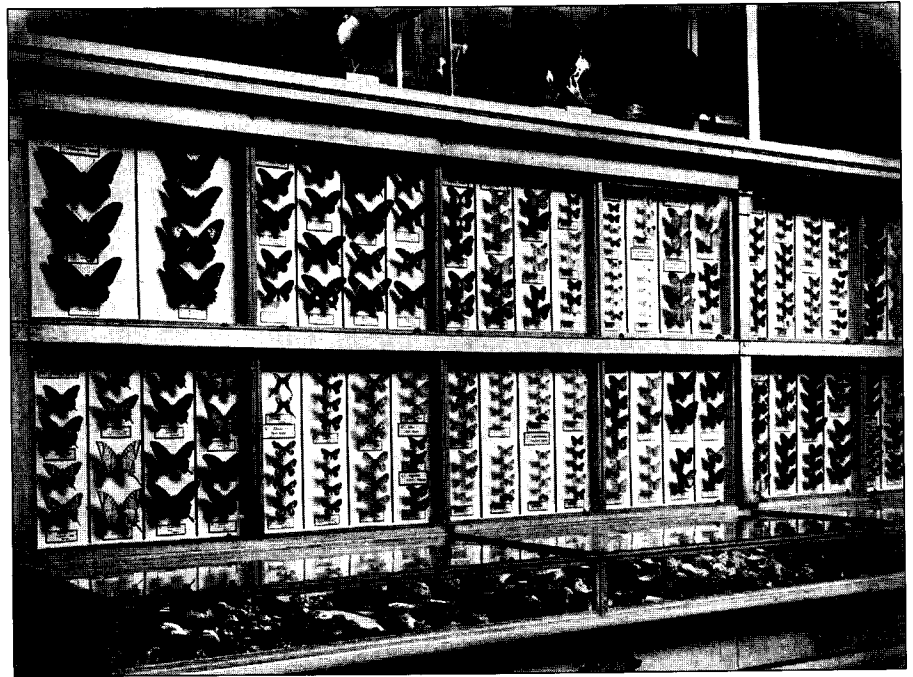
laquelle se tenait « là, visible », démontrable par la présentation de preuves irréfutables. Ainsi est né le discours de la connaissance scientifique, fruit de l'application du raisonnement humain aux phénomènes observables de la nature. Alors naquirent la taxinomie des animaux et des plantes liée au nom du Suédois Carl von Linné, dont le système est toujours en vigueur, ou encore la conception darwinienne de la sélection naturelle et de l'évolution des formes simples vers des formes complexes. D'où l'idée que le temps opère de manière linéaire, du plus ancien au plus récent, et que des événements uniques et séparés sont reliés dans le temps par un enchaînement de causes et d'effets, auquel on donnera plus tard le nom d'histoire. Cette conception contrastait profondément avec la plupart des représentations traditionnelles où le temps est conçu comme un cycle et se répète donc continuellement, dans le retour périodique des astres ou la réincarnation des êtres. Les qualités morales dont les grands hommes (et quelques femmes) avaient fait preuve dans le passé pouvaient être illustrées par les objets qui leur avaient appartenu et les œuvres d'art offertes à leur mémoire. Le lien ne manqua pas de se faire avec les idées de nationalisme et de « progrès » — termes de prédilection en Europe pour décrire l'expansion politique et impérialiste du continent dans le monde, où les musées, bien évidemment, devaient se répandre en même temps que toutes les autres institutions coloniales.

Le monde moderne s'est aussi affirmé comme un univers de choses, d'objets et de biens matériels. Le discours économique, qui allait de pair avec les discours scientifique, éthique et historique, postulait l'existence d'un système de relations entre production, consommation, crédit et intérêt — ordinairement appelé capi-

talisme — et impliquait une croissance continue de la demande d'un plus grand nombre de biens, s'auto-alimentant sans cesse. Le monde moderne en vint à se définir lui-même, à la fois socialement et individuellement, surtout par la possession de biens, et la propriété en devint son expression la plus caractéristique. Notre relation complexe aux objets — en tant que producteurs, propriétaires ou collectionneurs — est elle-même un discours typiquement moderne, comme l'est, en un sens, l'effort que nous faisons pour appréhender la culture matérielle et l'intérêt que nous lui portons.

Tout cela prenait appui sur deux notions fondamentales. L'idée d'abord que le déchiffrement de la réalité repose sur la capacité des hommes à diviser et classer, à comparer et opposer, à créer enfin des systèmes de classement où chaque cas particulier trouve sa place. Non moins fondamental était le rôle des objets physiques eux-mêmes, preuves matérielles vitales des affirmations conceptuelles, lesquelles tiraient leur validité de leur aptitude à décrire le « monde réel ». Aussi les musées constituaient-ils une part inaliénable du bagage notionnel des Temps modernes. Dans l'éventail des institutions, ils répondaient à une vocation exclusive : abriter des objets physiques, les pièces à conviction, les « données temporelles » pourrait-on dire, dont dépendait en dernier ressort la vérification du discours matérialiste de la modernité.

Cette constatation nous amène à aborder le sujet des expositions. Bien que l'exposition au musée ait sa propre histoire, elle représente un élément du mode de pensée moderne exemplifié par les musées. L'exposition — soit la conviction que le savoir peut être présenté dans un espace temporel, tridimensionnel, comme une démonstration, que cela est moralement souhaitable et favorise l'éclosion



de nouvelles connaissances — est elle-même un discours des Temps modernes. Il s'agit d'un concept global qui transcende le thème particulier au centre de telle ou telle exposition. C'est une construction caractéristique de l'âge moderne, au même titre que le livre imprimé, le tableau encadré, la musique profane ou la représentation théâtrale. C'est l'*opus* qui met en valeur l'effort de collection et de conservation, qui crée la grille de référence et de corrélation, dans un espace nécessairement maîtrisé.

Les affinités taxinomiques des espèces animales et végétales ou le lien stratigraphique entre les couches géologiques et les fossiles qu'elles renferment n'auraient certainement pu être rendus intelligibles, n'auraient sans doute pas même existé en tant que concepts rationnels sans l'espace organisé et l'accumulation des vitrines qui mettent en évidence la parenté des spécimens et donnent au savoir une réalité tangible. La même remarque vaut pour les séquences chronologiques de matériel historique ou les classifications typologiques des artefacts. Ce type de savoir et sa démonstration par l'exposition ne font qu'un, car il est tenu pour acquis que l'exposition publique est indissociable de l'idée de progrès. Mais, comme toutes les autres constructions de ce temps, elle ne peut être parfaitement ap-

*Caractéristiques du musée du XIX<sup>e</sup> siècle, l'espace organisé et l'accumulation des vitrines sont bien visibles sur cette photographie d'une galerie du Muséum national d'histoire naturelle de Paris, en 1980.*

préhendue que par ceux qui y ont été préparés, qui en connaissent les conventions et évoluent à l'aise dans cet univers.

Le rôle du musée dans l'ordonnement moderne des choses, sa vocation à la fois de gardien de preuves et d'exposant du savoir sous sa forme matérielle entraînent inévitablement certains problèmes de gestion. En vertu de leur rôle traditionnel, les musées du monde entier sont les dépositaires de riches et imposantes collections d'objets, qui doivent à leur tour être gérées, mises en réserve, préservées, documentées, interprétées et triées pour être exposées — un ensemble de responsabilités onéreuses qui peuvent sembler élitistes, futiles ou déplacées à ceux à qui l'on demande aujourd'hui de les financer. D'où l'apparition de nouveaux discours qui requièrent maintenant toute notre attention.

### Nouveaux discours

A partir de 1960 environ, les musées ont dû, comme d'autres institutions, composer avec le nouvel état d'esprit qui est appelé, par commodité, « postmoderne ». Ce dernier tourne le dos au mode de pensée des Temps modernes et à leurs certitudes, déclarant qu'il n'y a aucune raison d'attacher aux choses la signification que la tradition leur a attribuée : les choses prennent désormais le sens que chacun veut bien leur donner. Signifiants, objets et expositions, entre autres exemples, peuvent susciter quantité d'interprétations émotionnelles ou conceptuelles différentes ; dans la mesure où la signification héritée du passé — le consensus intellectuel né de l'histoire — a été détrônée, juger de la validité d'interprétations si diversement ressenties devient impossible.

Nous l'avons vu, les musées font partie intégrante de l'ancien code social de

connaissance et d'entendement. Il s'ensuit que nous devrions les traiter comme un concentré d'idéologie plutôt que de « connaissance » et chercher à découvrir les mécanismes sociaux qu'ils ont pour vocation de masquer. La réponse est assez simple : les musées reçoivent de la société la charge — tout à fait spécifique — de conserver les choses au bénéfice des générations futures, même si d'aucuns trouvent l'emploi du mot « bénéfice » ironique. Cette transmission à long terme — et le gros des collections des musées est en place depuis très longtemps — se justifie en quelque sorte d'elle-même, la nature humaine étant ce qu'elle est. Les musées jouent un rôle important dans la manière dont la société élabore son histoire.

L'idée de « code » se justifie aussi par la façon dont les musées, à l'instar du système éducatif, font de la culture une institution (ce grand mot de l'époque victorienne) et régulent ainsi l'accès à la possession du savoir tout en prescrivant les voies qui permettent de l'atteindre. Ce code régit l'ensemble du fonctionnement du musée, qu'il s'agisse de l'ouverture des collections des réserves aux seuls dépositaires de titres ou de la présentation des objets derrière une paroi en verre interdisant d'y toucher. Le code est encore un élément déterminant de la pratique des conservateurs et du personnel des musées, et de la fonction sociale qu'ils remplissent. N'oublions pas que la production de sens par la création des collections, par les publications et par la conception des installations n'est pas un processus impersonnel ; elle imprègne le cœur et l'esprit d'un personnel en chair et en os, qui accomplit le « travail » du musée en accord avec sa mentalité professionnelle.

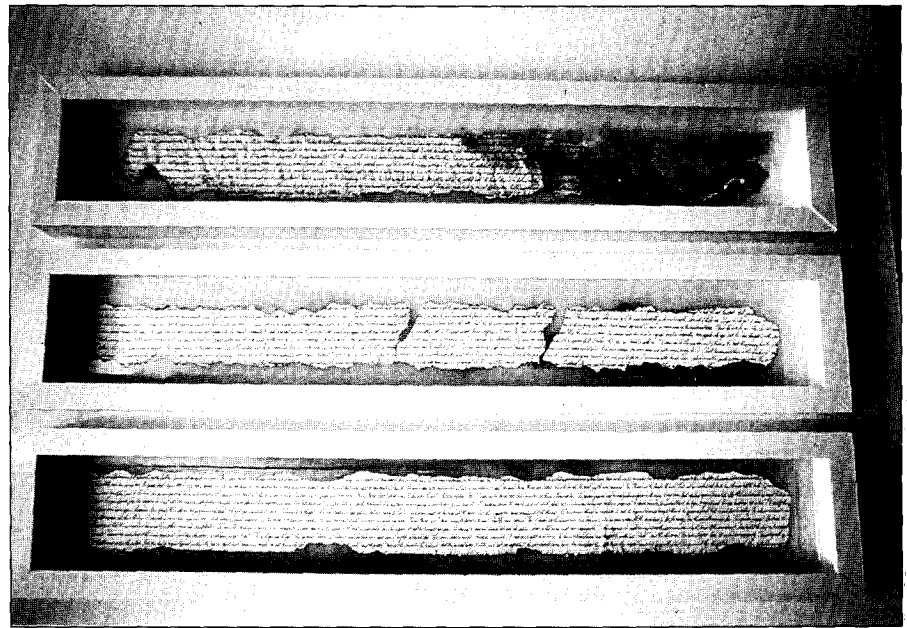
Trois maux implicites dans ce qui vient d'être dit apparaissent donc. Tout



d'abord, le corpus de connaissances dont le conservateur a la garde n'a nulle réalité objective ; ce n'est qu'une construction des groupes sociaux dominants, qui s'efforcent de montrer que leurs propres intérêts sont « naturels » et « respectables ». Ensuite, il est nécessaire de cacher cette vérité en glorifiant le savoir des conservateurs, présenté comme légitime et investi d'une autorité indiscutable. Cela s'accomplit en partie au moyen d'artifices aussi superficiels qu'efficaces, par la sombre splendeur du cadre ou par l'ancienneté de la présence des collections dans l'enceinte du musée, en partie par une mystification de la source du savoir et par le refus d'admettre que la connaissance est une construction sociale — on la présente comme quelque chose de « divin » ou de « naturel », quelque chose qui aurait été découvert plutôt que produit. Dans la mesure où le savoir est d'origine sociale et cautionne la société de son autorité, cet argument qui se mord la queue est assez malhonnête, mais n'est perceptible qu'au petit nombre admis dans la sphère enchantée des conservateurs de musée, et donc directement intéressé à son exploitation. Enfin, si le savoir est tenu pour « bon » et « naturel », tout écart de pensée devient artificiel, et pour cela condamnable. En conséquence, les conflits d'intérêts — quelle qu'en soit la source : classe, couleur, sexualité, religion, différenciation socioculturelle entre les sexes, ethnie, etc. — doivent être atténués, passés sous silence, ignorés ou écartés.

### **Des collections qui content des histoires**

Comment dans ces conditions les musées peuvent-ils acquérir non une nouvelle légitimité — cela soulève décidément trop de problèmes — mais un rôle nouveau



Avec l'aimable autorisation de l'auteur

comme espace de réalisation culturelle, un rôle qui mette leur patrimoine en adéquation avec les besoins d'aujourd'hui et persuade les détenteurs d'un pouvoir financier qu'il est bien de verser de l'argent pour eux ? Une approche qui recèle quelque chance de succès (et qui m'est particulièrement chère) consiste à revisiter les collections patrimoniales, mais en montrant la face cachée, non la face extérieure qui a toujours été présentée par les travaux des conservateurs et par les expositions comme le reflet parfait de la raison, de l'histoire et de la connaissance. On a généralement accordé de la valeur au patrimoine des collections accumulées, parce qu'il venait à l'appui des idées modernistes, mais cet héritage renferme aussi en son sein des secrets postmodernes d'une nature différente.

Ces collections ont été rassemblées par des individus opérant dans des contextes particuliers, utilisant tout ce qui était à leur portée pour donner du sens à leur univers. Les collectionneurs ont de tout temps inventé des stratégies grâce auxquelles les matériaux qu'ils rassemblent les aident à se définir socialement, à établir leur place dans le temps et l'espace, à pallier leur besoin de création en leur permettant d'établir toutes sortes d'analogies et d'interrelations : ils élargissent ainsi le champ de leurs rêves d'accomplissement et de perfection. La constitution d'une

*Recueillir les traces du passé,  
une exposition conçue  
et réalisée par Sarah Nicholson.*

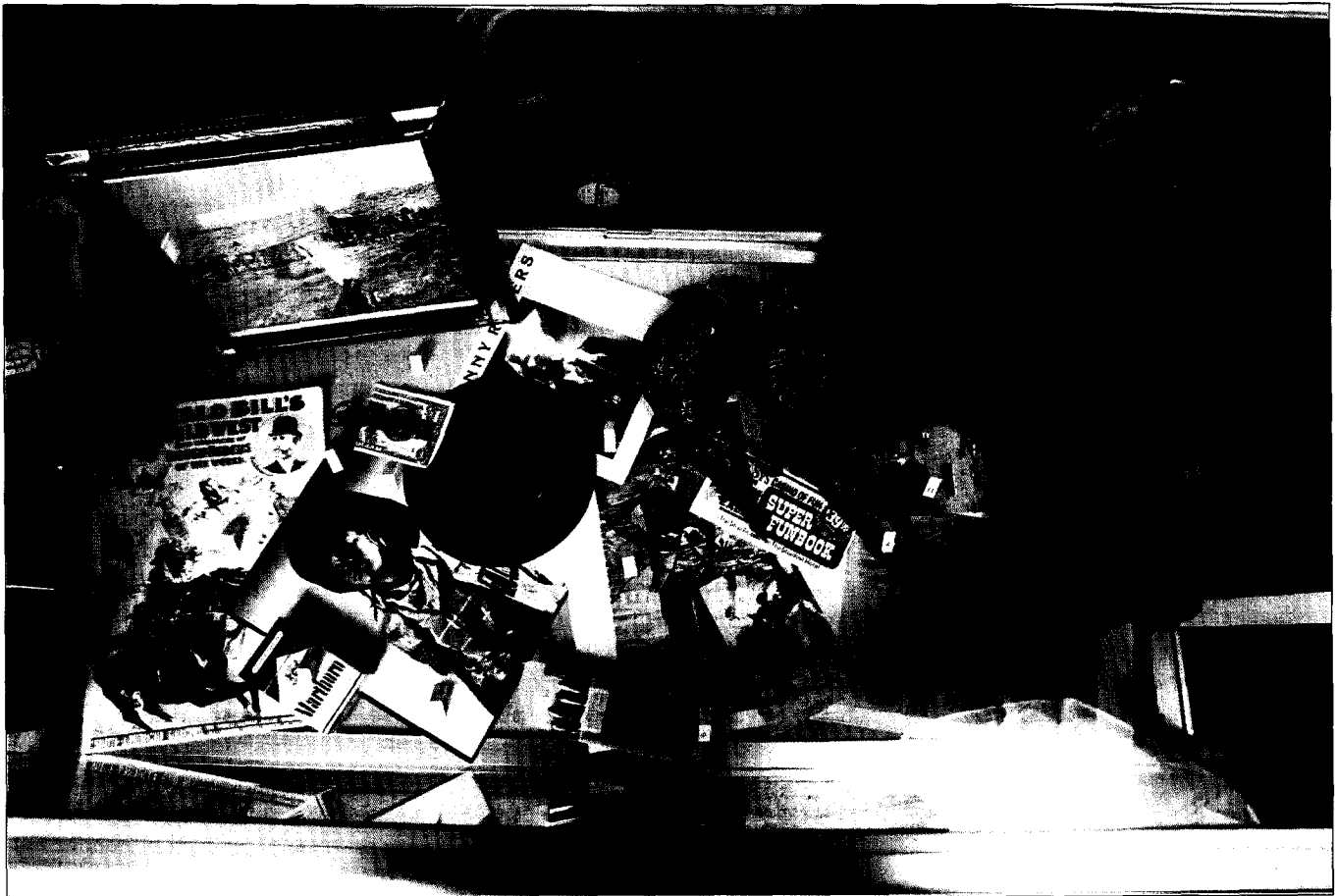
collection est un moyen d'organiser le monde matériel environnant et de lui donner, disons, un sens nouveau.

Vue sous cet angle, la constitution au XIX<sup>e</sup> siècle d'une collection de papillons de Nouvelle-Guinée, par exemple, ne peut pas être comprise comme un simple exercice de classification taxinomique de lépidoptères, ou comme une célébration de la beauté et de la diversité du monde naturel, bien qu'elle soit indéniablement l'un et l'autre. Il faut également y voir — et c'est tout aussi essentiel — une tranche de vie de celui qui l'a rassemblée, que divers penchants émotionnels ont poussé à investir le difficile terrain de la Nouvelle-Guinée pour y collectionner des spécimens. A ce moment-là et par cet acte, il a formulé un certain nombre d'opinions sur ce que les Européens du XIX<sup>e</sup> siècle pensaient qu'il leur fallait être, sur ce que notre propre relation au monde naturel devrait être, sur ce qui peut fonder un acte d'importance historique. Autrement dit, les articles rassemblés ont contribué à matérialiser les qualités que ses pratiques de collectionneur représentaient à ses yeux.

Les voies par lesquelles se forment les attitudes du fait d'une action sélective se retrouvent dans les fonds des musées, de même, par conséquent, que les voies par lesquelles ces attitudes peuvent être remises en cause, contestées et opposées. Nous ne pouvons comprendre ce qui nous arrive sans saisir d'où nous venons, et c'est cette dimension qu'offrent les expositions du musée nouveau style, le musée de la réflexion. Un élément important ici est l'accueil de commentaires ironiques ou subversifs de la part de ceux qui n'appartiennent pas à l'institution muséale. Yinka Shonibare, un Nigérian résidant au Royaume-Uni, a monté en 1998 une exposition intitulée *Portable personal histories in museums* [Souvenirs

personnels au musée], organisée par l'Ikon Gallery de Birmingham et présentée en différents endroits des Midlands, en Angleterre. L'exposition donnait à voir une série de vitrines montrant des collections qui tiraient leur légitimité et leur unité du fait qu'elles étaient des éléments matériels de tranches de vie individuelles (photos, tasses et soucoupes, jouets en plastique). Dans la vitrine le concernant, Shonibare s'affublait d'une personnalité fantaisiste du nom de « Mary Beth Regan », une vachère noire, actuelle Miss Rodéo du Colorado. L'exposition de Sarah Nicholson *Collected traces* [Recueillir les traces du passé] (1997), elle, a fait le tour de Liverpool. L'auteur part de la notion de corps humain et de l'invisibilité historique des préoccupations des femmes — matérielles, ainsi que toutes les autres — pour montrer comment les traces d'une activité matérielle, l'écriture en l'occurrence, permettent de poser les questions de l'accessibilité et de l'ambiguïté.

Une exposition de réflexion et d'exploration, où le matériel ancien est réévalué à partir d'une appréciation postmoderne de la pratique muséale, a d'énormes exigences. Elle requiert du personnel un changement d'attitude et un nouveau mode de gestion : il lui faut abandonner ses anciennes certitudes et repenser les identifications disciplinaires qui lui sont chères. De nouvelles compétences — biographiques, évaluatives, sociales — s'imposent. Les conservateurs doivent expérimenter de concert de nouveaux discours embrassant l'ensemble du musée, au lieu de se concentrer sur les traditionnels différends entre pratiques scholastiques. Les équipes ont grand besoin d'être organisées autrement, avec un encadrement différent, de manière à mettre en place les expositions et les activités de diffusion auprès du public que réclame le



Avec l'aimable autorisation de l'auteur

nouvel état d'esprit. Cette démarche a des répercussions importantes en ce qui concerne l'allocation des ressources et la manière de juger de la réussite des projets.

Il faut en outre prendre clairement conscience du fait que les musées ne sont pas des lieux privilégiés où se racontent des histoires transparentes sur la nature des choses : ils font partie des pratiques d'une société. Ils produisent le savoir plus qu'ils ne le « découvrent », et il en résulte ce que nous nommons expositions, rédaction des notices, conception des réserves, politique d'acquisition, rédaction de matériel publicitaire, etc. Il paraît vital d'étendre l'activité muséale et donc, au quotidien, de prendre des initiatives comme l'ouverture des réserves, l'organisation de séances de manipulation d'objets, de salles d'étude personnelle ou de centres de ressources.

Ici s'impose la nécessité pour le musée contemporain d'établir des partenariats avec les institutions tant publiques (de toutes sortes) que privées. Ces institutions se sont souvent montrées réticentes

à soutenir ce qu'elles considèrent comme la machine traditionnelle du musée et de ses conservateurs, par peur justement que ceux-ci ne paraissent intéressés ou abîmés dans la contemplation de leurs propres certitudes — magnifiques certes, mais coûteuses et désormais dépassées. Mais elles pourraient se montrer désireuses d'encourager les démarches d'investigation et d'évaluation qui ont été brièvement évoquées ici, ainsi que la révision des techniques de gestion qu'elles impliquent, et de miser sur l'intérêt qu'il y a à jeter un regard neuf sur les choses du passé. Cette voie n'est pas plus onéreuse et n'implique nullement l'abandon total de techniques certes coûteuses mais indispensables — pour la conservation ou la documentation, par exemple ; elle apporte en revanche la garantie que les collections existantes parleront d'une voix nouvelle, pour conter d'autres histoires sur elles-mêmes et sur le monde — ce monde d'aujourd'hui qu'elles ont contribué à façonner, qu'elles peuvent aider à transformer. ■

Souvenirs personnels au musée : cette vitrine montre le mode de vie de Cathy Leigh.

# Regard rétrospectif sur le changement au Victoria and Albert Museum

Robin Cole-Hamilton

*Le Victoria and Albert Museum de Londres est généralement considéré comme le musée d'arts décoratifs le plus beau du monde. Fondé en 1852, le « V and A », comme on l'appelle communément, abrite, dans ses 145 salles, quelque 4 millions de pièces, qui vont des peintures de Constable aux céramiques orientales ; il renferme la plus belle collection de sculptures de la Renaissance italienne, en dehors de l'Italie, de même que la plus impressionnante collection d'art et d'artisanat indiens hors du sous-continent. Avec son équipe de quelque 800 personnes à plein temps, auxquelles s'ajoutent les employés à temps partiel et les bénévoles, c'est une institution vénérable. La profonde restructuration amorcée en 1989 a eu un retentissement mondial dans le milieu muséographique. Robin Cole-Hamilton explique ce qui s'est passé et montre les leçons qui peuvent être tirées de cette expérience. Chef des relations avec le public du V and A depuis 1991, il y est chargé de l'éducation, des expositions, de la conception esthétique, du marketing et des services aux visiteurs. C'est en 1973 qu'a débuté sa carrière muséologique, quand il a rejoint le Royal Scottish Museum en tant que concepteur. Il a été chef du service de conception esthétique à la National Gallery de Londres de 1978 à 1984, avant d'opter pour une carrière dans le marketing dans le secteur privé.*

Quand je me suis présenté à l'un de mes voisins, il n'y a pas longtemps, à l'occasion d'un dîner, il m'a dit : « Ah oui, le V and A ! Vous venez de connaître une période assez agitée, à ce qu'il paraît. » Je lui ai demandé à quelle agitation il faisait allusion. En effet, si, au cours des derniers mois, voire des dernières années, le V and A a vécu des heures intenses et passionnantes, il n'a somme toute guère connu de grands bouleversements. La suite de la conversation m'a révélé que la fameuse « période agitée » remontait en réalité à une dizaine d'années. L'idée que mon voisin se faisait du V and A était encore fortement marquée par les répercussions que les changements apportés à l'organisation du musée en 1989 avaient eues sur l'opinion publique et dans les médias.

La conversation a ensuite porté sur les raisons de cette situation. Nous nous sommes demandé si les musées, qui ont une relation particulière avec le passé, ainsi que des responsabilités spécifiques et peut-être une sensibilité extrême à son égard, ne sont pas des institutions où il est forcément plus difficile qu'ailleurs de toucher à l'ordre établi, si le public attend des musées qu'ils soient les premiers représentants d'un ensemble de valeurs durables, de sorte que tout changement y exige relativement plus de justifications et d'explications, ou encore si les musées n'ont simplement pas tendance à être gérés par des équipes de réactionnaires endurcis qui se défendent bec et ongles contre toute atteinte à leurs habitudes.

Comme cette analyse était tout sauf scientifique, je n'ai pas l'intention de poursuivre ici ces spéculations. Je ne m'étendrai pas davantage sur les transformations opérées par le V and A en 1989 : à l'époque, j'étais en effet employé ailleurs et ne les voyais donc que du point de vue du public. Ce que je me propose de pré-

senter ici, avec l'avantage réconfortant que m'offrent ces dix années de recul, ce sont quelques-unes des multiples conclusions qui peuvent être tirées de l'expérience du changement acquise par le V and A.

Depuis 1989, de nombreux musées à travers le monde ont affronté la nécessité d'opérer des changements, parfois radicaux et douloureux. A l'époque, même si l'on connaissait bien la complexité de la politique interne du V and A (le journal de sir Roy Strong, son directeur jusqu'en 1987, en donne un aperçu), beaucoup trouvaient inconcevable qu'un musée national d'une telle stature doive procéder à une restructuration aussi profonde. Toutefois, la nouvelle directrice, Elizabeth Esteve-Coll, qui n'était en poste que depuis un an, allait introduire deux éléments de changement décisifs et ambitieux. Le premier, qui consistait à séparer les attributions des conservateurs en deux services, celui de la recherche et celui de la gestion des collections, avait pour objectif de permettre la bonne exécution de chacune de ces fonctions sans risque d'empiéter l'une sur l'autre. Le second consistait à restructurer la direction générale, et pour cela à créer un conseil d'administration où siègeraient les chefs de tous les grands services, afin de refléter toute la complexité professionnelle que suppose la gestion d'une organisation qui brasse des millions de livres sterling et qui doit faire face à de nouvelles responsabilités (l'entretien de ses locaux, par exemple). Il en est résulté un bouleversement considérable, avec un déplacement de pouvoir et d'obligations précédemment aux mains des responsables des collections, de sorte que certains d'entre eux ont préféré partir.

Ces changements ont déclenché une tempête de protestations et de critiques dont le V and A ne s'est parfois remis

qu'au prix d'âpres efforts. Ils ont même fait l'objet de questions au Parlement. L'essentiel des reproches était que la science et les spécialistes avaient été déclassés, et de fait écartés, au profit des administrateurs et des services commerciaux. A en croire les gros titres qui, n'étant pas réfutés, dictèrent l'opinion généralement répandue dans le grand public, le musée renonçait à ses atouts intellectuels les plus précieux, et les barbares, les « populistes », étaient à ses portes. Non seulement ce raccourci était inexact et de surcroît souvent gratuit et blessant, mais encore la véritable complexité de la situation au V and A n'était ni présentée clairement ni débattue. En définitive, la cause de la restructuration n'était pas plaidée.

### **Penser aux gros titres**

Une première conclusion à tirer de l'expérience du V and A serait à coup sûr que les changements importants entrepris au sein des établissements publics se ramènent à de gros titres et à des formules réductrices qui, habilement utilisés, déterminent le succès desdits changements. Cela ne se veut pas un hymne à la manipulation médiatique, mais force est de constater que les artisans des réformes sous-estiment trop souvent l'importance qu'il y a à synthétiser les arguments qui leur sont favorables en une ou deux brèves formules marquantes et à les exploiter efficacement dès le départ. Un certain nombre de raisons peuvent expliquer cette attitude : la réticence à paraître critique vis-à-vis du passé et des anciens responsables, le sentiment que la meilleure solution consiste à taire les changements projetés ou encore un manque d'objectivité qui conduit à n'extraire qu'une ou deux informations de l'ensemble d'une entreprise forcément complexe. Quoi qu'il en soit, il est dans l'intérêt des dé-

tracteurs du changement de rendre le débat public. Ils sont en effet tout disposés à argumenter du particulier comme du général, à être partiaux, à personnaliser les questions, à exploiter les passions et à susciter des controverses — ingrédients classiques d'une opération médiatique retentissante. Si la restructuration n'est épaulée par aucun message frappant et simple, ce sont ses détracteurs qui l'emporteront.

Il ne s'agit pas ici seulement de prévention. Tant qu'une formulation simple, claire et convaincante de l'opération proposée et des bénéfices que peuvent en tirer le musée et son public n'a pas été énoncée, le changement n'a tout bonnement pas été considéré sous tous ses aspects. Rien ne peut remplacer la clarté de l'objectif, de la pensée, du langage dans la réalisation de la réforme.

### **Gérer l'opération du début à la fin**

Il est tentant de considérer le changement comme un moment, un instant avant lequel tout est comme auparavant et après lequel tout devient comme il se doit, et le demeure, bien entendu. Mais toute restructuration a une durée, parfois considérable. Elle a un « avant », un « pendant » et un « après », et à chacune de ces phases correspondent des problèmes, un langage et des protagonistes spécifiques. Ce processus exige du début à la fin une planification, une gestion et une communication dynamiques sans lesquelles il s'effiloche de lui-même ou sous l'action de facteurs extérieurs.

De toute évidence, chaque étape doit être bien pensée et bien gérée, mais l'expérience du V and A montre que celle qui s'oublie le plus facilement — et sur laquelle il faut donc insister — c'est l'« après ». Aujourd'hui, nombre de pu-



*Détail du célèbre escalier  
du musée, orné de céramiques.*

blicités commerciales visent moins à persuader les consommateurs d'acheter, mais plutôt à convaincre ceux d'entre eux qui ont déjà acheté qu'ils ont fait le bon choix. Il en est du changement comme des produits de consommation courante : même si le passage à une situation nouvelle se fait en douceur, le public va se demander si la solution retenue était la bonne. C'est au cours de l'« après » que la restructuration peut devenir une réalité vécue : ce n'était jusqu'alors que spéculation et théorie. Il y aura des questions, un malaise, des doutes, des ignorances et des erreurs, ce qui nourrira la méfiance envers la nouveauté et une certaine nostalgie du passé. Aussi importe-t-il que les responsables de la gestion et de la communication rappellent, au cours de cette phase, quels étaient l'objectif, la nature et les

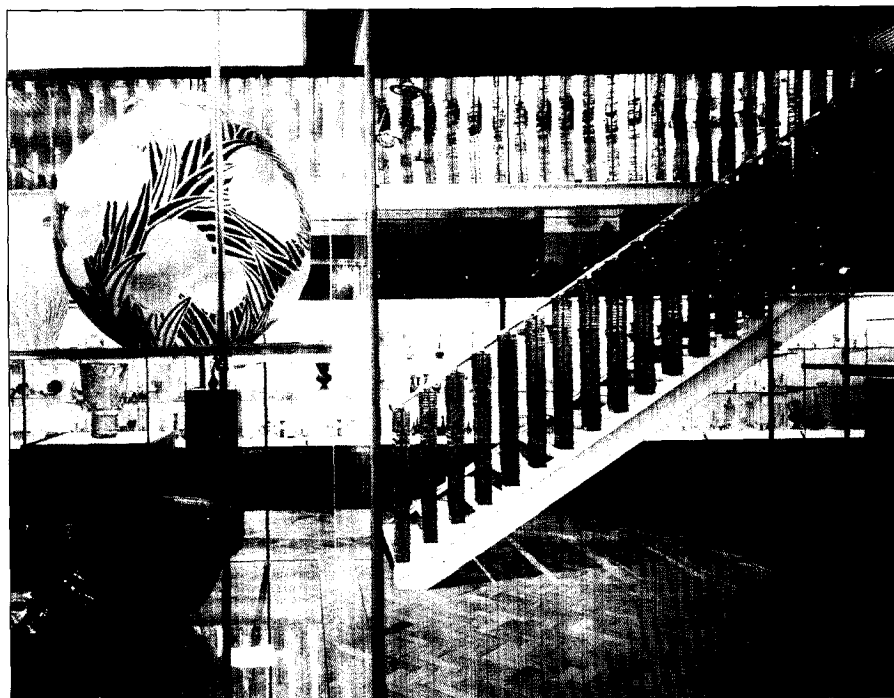
avantages attendus du changement, qu'ils rassurent les personnes concernées, qu'ils affirment haut et fort que nul retour en arrière n'est envisageable.

Il est particulièrement nécessaire de redire en permanence les raisons de la restructuration quand il s'agit des questions de personnel. Celui-ci se trouve après tout dans la position la plus inconfortable : il a très certainement l'impression que le changement lui a été imposé par la direction, il est perplexe, sinon franchement sceptique, quant à ses conséquences pour lui-même et pour son travail ; pourtant, de l'extérieur, on considère qu'il partage la responsabilité — et même la faute — de cette entreprise. Son adhésion au changement ne peut être considérée comme acquise et, puisqu'il est un puissant ambassadeur du musée et de sa politique,

sa bonne compréhension des réformes et sa confiance en leur bien-fondé sont des atouts qui valent d'être cultivés.

### Planifier en songeant aux personnes

Il est inutile de le préciser, le changement en tant qu'enjeu organisationnel concerne au premier chef les personnes. Les locaux, les méthodes, les techniques, les structures peuvent être modifiés sans réelle difficulté. Les réformes posent en revanche des problèmes de gestion dès qu'elles portent non plus sur l'abstrait ou sur l'inanimé mais sur le concret et sur les personnes. Il est donc profitable de concevoir dès le départ le processus de changement comme un dialogue entre les personnes et d'en évaluer les effets possibles en fonction non seulement de l'importance des modifications envisagées mais aussi du nombre de personnes impliquées. Dans ces circonstances, la première qualité requise est, plus que l'aptitude à imaginer de nouveaux modèles de gestion, la capacité d'engager le dialogue et de négocier (car il s'agit, aussi tendue soit-elle, d'une négociation) les aspects théoriques et pratiques que le nouvel état de choses prendra dans les esprits et dans la vie quotidienne. Il s'agit donc de compétences humaines. Il demeure par conséquent surprenant que les gestionnaires consacrent autant d'attention à la recherche des « bonnes » solutions sur le papier, alors que la justesse de toute solution dépend de son degré d'acceptation, de la facilité et de la vitesse avec lesquelles elle sera adoptée par chacun à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Il est tout aussi surprenant que, une fois la décision de restructuration prise, le personnel dirigeant s'empresse de déléguer à d'autres la tâche de « vendre » le changement à l'intérieur de l'institution.



Avec l'aimable autorisation des Trustees of the V and A

*Vue de la balustrade  
de la mezzanine dans la salle de  
la verrerie, commande  
du musée à l'artiste-verrier  
Danny Lane.*

Les compétences des personnes sont plus importantes dans les musées que dans la plupart des autres types d'activités, du fait du niveau intellectuel élevé du personnel, appréciable à chaque échelon de l'organisation, et du fait que la plupart des employés sont convaincus de la valeur de leur contribution. Les gens de musée — qu'il s'agisse, je le précise, des administrateurs ou des conservateurs — ont tendance à obéir à une logique profonde quand ils optent pour une carrière ou pour l'institution où ils vont travailler. Il en résulte chez eux une loyauté et un sens de leur propre valeur à la fois intenses et réfléchis, qui sont prodigieusement utiles aux intérêts du musée dans la plupart des cas, mais qui exigent l'existence, en période de changement, d'une logique tout aussi solide à la base des projets, si l'on veut que les personnes soient convaincues de leur bien-fondé.



La salle des moulages du V and A.

### Choisir le bon moment

La recherche du moment opportun peut paraître un luxe en période de changement. En effet, tout programme de transformation implique qu'il est impérieux d'agir : plus l'action sera retardée, plus la situation indésirable du moment persistera. Tout cela est peut-être vrai, mais la question de l'opportunité n'en reste pas moins un concept qui mérite d'être mûrement réfléchi : il faut reconnaître que la préparation des esprits est plus aisée avant l'événement qu'après, dans le feu de l'action. Les atermoiements n'ont aucun sens s'ils ne procurent aucun avantage, mais il est judicieux de guetter le moment le plus propice à la restructuration. L'à-propos dans ce domaine permettra de

gagner des détracteurs à sa cause ou, du moins, de voir certains d'entre eux se tourner vers d'autres problèmes, et il permet d'exposer plus spectaculairement les raisons qui justifient le changement. Il peut aussi contourner bien des embûches et, même en l'absence d'un moment idéal, un calendrier pertinent évitera généralement le pire.

L'une des caractéristiques les plus fréquentes et les plus remarquables du changement est l'autoritarisme qui atteint si facilement les personnes chargées de le mettre en œuvre. Ce phénomène se manifeste de diverses manières : refus de rechercher les défauts et les faiblesses du projet (« Ma décision est prise ») ou bien d'accorder une quelconque considération aux préoccupations d'autrui (« Ce sont d'affligeants réactionnaires, incapables d'avoir une vue d'ensemble »), réticence à envisager un autre calendrier que celui de l'urgence (« Si cela en vaut la peine, il faut le faire tout de suite ») et parfois goût déplacé pour les affrontements. Le changement exige sans aucun doute les qualités positives et nécessaires que sont l'esprit de décision, la clairvoyance, la détermination et la persévérance chez les dirigeants, mais la limite entre ces qualités et l'arrogance, l'ambition démesurée, le manque de raison ou l'entêtement est souvent bien mince, tant dans la réalité que dans la perception des choses.

Je ne veux nullement insinuer que ce phénomène a pris de l'ampleur au cours des changements entrepris par le V and A, mais souligner qu'un tel état d'esprit conduit manifestement à des résultats négatifs. D'abord, toute communication devient un processus à sens unique et non le dialogue permanent auquel elle devrait tendre. Ensuite, ce comportement semble induire chez autrui une attitude conflictuelle correspondante, accentuant ainsi l'idée que tout chan-



gement suscitera des oppositions, ce qui est bien loin d'être la situation idéale où chacun trouve son intérêt. Et puis, dans son empressement à « boucler » l'opération au risque de la « bâcler », il va à l'encontre d'une solution réfléchie. Enfin, en faisant de la restructuration une mesure imposée par une personne ou par une coterie, on empêche la structure dans son ensemble de s'approprier l'opération, d'en tirer des leçons et d'appliquer celles-ci pour aller de l'avant.

Cela étant dit, toutes les consultations dans le monde ne pourront convaincre certaines personnes si le résultat final n'est pas conforme à leurs espoirs, et le changement ne saurait dépendre de l'existence d'un consensus total. Il peut y avoir, après tout, un sentiment d'arrogance intense et irréfléchi dû aux schémas et aux hiérarchies établis par le *statu quo*, qui pourrait bien déterminer en premier lieu le besoin de restructuration. Dans une consultation, il est important de savoir où s'arrêter.

Pour résumer l'expérience vécue par le V and A en 1989, on pourrait réaffirmer un truisme : le meilleur changement du monde, mal appliqué, peut être pire qu'un changement plus modeste mais bien appliqué. Ce qui compte, ce n'est pas seulement ce qui va changer, mais également la manière dont la transformation va se faire. Les réformes ont été entreprises à une époque où l'idée de transformation était peu familière au monde des musées. L'initiative a été notamment pénalisée par l'absence de pratiques reconnues et par un climat où toute réorganisation était perçue comme exceptionnelle, superflue et vraisemblablement mal conçue. La communication, tant au sein du musée qu'à l'adresse du public, aurait certainement pu être meilleure, et Elisabeth Esteve-Coll aurait pu et aurait dû moins s'exposer person-

nnellement, en s'aidant de l'expression publique de soutien de la part de tierces personnes (et ce soutien existait bel et bien) pour défendre ce qu'elle s'appropriait à faire. L'empressement de certains de ses homologues dans d'autres musées à exprimer publiquement des critiques fondées sur une connaissance mince, voire inexistante, du dossier a été surprenant à l'époque, et une telle attitude reste décevante quand elle se reproduit aujourd'hui. Sans aucun doute, le traumatisme dû à cet épisode a rendu tout nouveau changement au sein du V and A plus difficile à réaliser.

Il n'en reste pas moins qu'au cours des années qui ont suivi, le V and A a changé encore davantage. Il a dû gagner en efficacité, assumer des responsabilités encore plus professionnelles, s'impliquer davantage dans des projets, mettre sa gestion des collections en adéquation avec les normes internationales les plus sévères, tirer parti des possibilités offertes par les techniques de l'information, proposer davantage de programmes éducatifs, d'expositions et de services au public, tout en accroissant sa production scientifique et en devenant moins dépendant de subventions publiques en diminution. Il a mis sur pied deux projets de grande envergure : une transformation complète de ses salles britanniques et l'ouverture d'une aile contemporaine nouvelle (« La spirale »). Le progrès considérable dont peut se vanter le musée dans ces domaines, au cours des dix dernières années, n'aurait guère été possible sans les changements de 1989. Et, sans nier les défauts constatés au cours de son exécution, il est clair que toute restructuration significative dépend le plus souvent d'une seule personne qui a le courage, la clairvoyance et la détermination de ne pas opter pour la facilité en laissant les choses demeurer en l'état. ■

# Le mécénat d'entreprise : une révolution pour les musées français

Georgina Oliver

*Réputée de longue date pour la générosité sans bornes de l'État en faveur des activités et des institutions culturelles, la France s'est maintenant lancée dans une recherche dynamique et vigoureuse de partenariats avec le secteur privé ; cette nouvelle orientation modifie radicalement la manière dont les musées conçoivent leur rôle et leurs fonctions. Membre du comité directeur de l'Association de la presse anglo-américaine de Paris, Georgina Oliver est une éminente journaliste, férue d'arts et de mode. Sa signature apparaît depuis des années dans de grandes revues internationales comme Time ou American Vogue, ainsi que dans des publications spécialisées dans le domaine artistique. Au début des années 70, à Londres, elle s'employait déjà activement à nouer des liens entre les arts visuels et le secteur privé, en tant que membre du conseil d'administration d'Industrial Sponsors, association indépendante qui organisait des expositions dans les locaux des entreprises.*

Dans les années 50, l'inconfort des voitures des chemins de fer français était de notoriété publique. Aujourd'hui, les TGV font l'envie du monde entier. Telle semble être la « méthode française » dans de nombreux domaines : démarrer à une allure de tortue, regarder les autres pays innover et commettre des erreurs, puis rattraper le retard « à très grande vitesse ».

Un domaine de la conservation où la France faisait figure de « tortue » avant de se décider inopinément à devenir tête de classe est la capacité de monter des partenariats avec les entreprises privées. D'une part, les prestigieux musées français à gestion et financement étatiques répugnaient naguère à accepter des ressources extérieures. D'autre part, jusqu'à aujourd'hui, les entreprises prêtes à se lancer dans le mécénat culturel ne se sont pas ou guère vu offrir d'incitations fiscales à le faire.

Or, de l'avis général, il semble que le vent tourne radicalement. Parmi les derniers tours de force des musées français, l'ouverture de l'aile Sackler des Antiquités orientales, au Louvre, illustre éloquemment la tendance du mécénat à devenir partie intégrante du « management culturel », à l'approche du III<sup>e</sup> millénaire.

Représentant type de l'actuelle génération d'administrateurs et conservateurs de musée « fonceuse » de France, Daniel Marchesseau recherche des solutions de partenariat pour toutes les grandes expositions qu'il organise. Conservateur en chef du patrimoine au Musée d'art moderne de la ville de Paris, il explique que les institutions artistiques de son pays, qui vivent en grande partie des deniers de l'État, ne peuvent plus offrir au public moderne « le type de confort qu'ils en sont venus à attendre » sans un soutien financier complémentaire du secteur privé. Le relèvement des normes muséographiques ayant créé une soif d'information

bien présentée, des concours financiers mais aussi en nature, sous la forme de services de transport et d'assurances, par exemple, sont sollicités à la fois pour assurer la conservation du patrimoine et pour les projets ponctuels.

Daniel Marchesseau confirme l'essor actuel du partenariat muséal, mais souligne en même temps que les « folles années 80 » sont révolues. Dans les premiers temps, une poignée de mécènes potentiels étaient prêts à financer une poignée d'événements de première grandeur. Désormais, la concurrence est plus rude : certaines sociétés préfèrent — et c'est légitime — soutenir des causes humanitaires aussi bien que des manifestations culturelles, et si le nombre de mécènes a augmenté, il en va de même de la proportion de musées candidats à leur soutien financier.

## La génération « partenariat »

En France, « Monsieur Mécénat d'entreprise », c'est Jacques Rigaud, président d'ADMICAL (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial), une association très dynamique de promotion des arts auprès du secteur privé, créée en 1979, qui publie un précieux annuaire de ses adhérents mécènes et des diverses catégories de projets culturels qu'ils soutiennent. Auteur d'un certain nombre de publications déterminantes axées sur le rapport « exceptionnel » que la culture française entretient avec les institutions et les ressources publiques, cet ancien fonctionnaire de l'UNESCO est maintenant président de RTL, station de radio indépendante de premier plan. Il évoque les jours où l'institution artistique française se montrait méfiante, pour ne pas dire indifférente, à l'égard des grandes entreprises. En ce temps-là, seules certaines sociétés améri-

caines implantées en France prenaient l'« engagement » de parrainer la culture.

Encouragé dans un premier temps par une génération de jeunes passionnés d'art, qui tenaient à mettre en pratique la philosophie qu'il avait développée d'abord dans son ouvrage *La culture pour vivre* (Gallimard, 1975), Jacques Rigaud continue de souligner que le mécénat privé n'a en aucune manière vocation à être une forme d'œuvre de bienfaisance : « chacun y trouve son compte », telle est sa devise. ADMICAL a pour double objectif de donner aux conservateurs des musées français une petite marge de manœuvre supplémentaire et d'offrir aux entreprises un outil de communication qui, pour être indirect, n'en est pas moins efficace.

Jacques Rigaud fait observer que le personnel d'une entreprise qui parraine les arts finit par s'identifier aux options culturelles de la direction et que les artistes dont les projets bénéficient d'un financement privé entretiennent avec la société civile des liens plus étroits. Conscient des malentendus réciproques possibles, il reconnaît que le mécénat d'entreprise risquait, au cours des années 80, de devenir un effet de mode. Pour lui, certains conservateurs pensaient en obtenir la lune. A l'inverse des institutions publiques, aux procédures décisionnelles complexes, les entreprises privées semblaient détenir le pouvoir de signer des chèques qui rendaient tout possible.

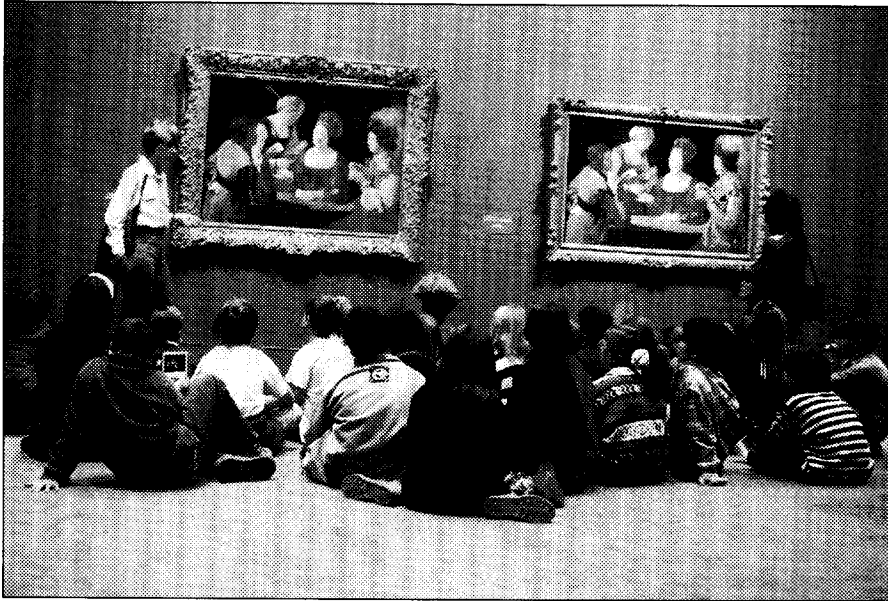
De l'autre côté de l'Atlantique comme dans certains pays européens, la culture française est généralement perçue comme l'affaire de l'État. Toutefois, les points de vue tendent maintenant à se rapprocher. Si la classe dirigeante des musées français s'est davantage ouverte à l'idée d'une « fécondation croisée » préconisée par les publicitaires américains entre les arts visuels et l'image institutionnelle des

Avec l'aimable autorisation de l'auteur

entreprises, d'autres gouvernements ont commencé à concevoir l'utilité de se doter d'un ministère de la culture à part entière, « à la française », qui ferait appel aux collectivités locales et au secteur privé, le cas échéant.

« Je dois tout à Jacques Rigaud », dit Christophe Monin, diplômé d'une école de gestion, qui a été délégué général d'ADMICAL avant de prendre en charge la structure « légère mais dynamique » de communication et de collecte de fonds créée voilà dix ans pour centraliser les négociations de partenariat au Louvre. Ce sont certes là des conditions de travail privilégiées : Pierre Rosenberg, l'exubérant

*Catalogue de l'exposition  
French image technology :  
a virtual gallery, New Delhi,  
1998.*



*Une activité pédagogique financée par LVMH lors de l'exposition Georges de La Tour aux Galeries nationales du Grand Palais.*

président-directeur aux célèbres écharpes rouges du Grand Louvre, s'implique lui aussi personnellement dans la recherche de mécènes pour son musée, et si le palais du Louvre est en soi une carte de visite vénérable, la stratégie de Christophe Monin est rafraîchissante par son empirisme.

Les bases de données muséales ultramodernes qui vont être installées sous peu grâce à un concours financier et technique extérieur occupent un rang élevé sur sa liste de priorités, et il tient manifestement à faire savoir qu'un contrat de 25 millions de francs signé avec le réseau de télévision japonais Nippon Television (NTV) va permettre au Louvre d'inaugurer en l'an 2000 ou en 2001 un « espace Mona Lisa » dans deux salles spécialement réaménagées. Pour autant, Christophe Monin trouve également gratifiant de collecter des sommes relativement modestes afin d'acquérir des articles vitaux pour lesquels les conservateurs hésitent à recourir aux deniers publics.

### Une optique prospective

Tant la Direction des musées de France que la Réunion des musées nationaux (RMN) en sont venues à adopter une approche plus prospective du mécénat d'entreprise et de leurs relations avec les collectivités locales. L'étage de Sybille Heflter, dans les locaux de la RMN de la rue Étienne-Marcel, au cœur du quartier des chiffons et de la mode à Paris, est une véritable ruche « où les réunions se succèdent sans arrêt ». A bien des égards, Sybille Heflter fait en quelque sorte fonction de météorologue, prenant la température du marché pour déterminer quelles entreprises sont susceptibles d'être intéressées par tel ou tel projet d'exposition ou de restauration. Ancienne journaliste au *Point*, elle passe elle-même au peigne fin les revues financières telles que *Les Échos* et *La Tribune* pour étudier les besoins de marketing de mécènes potentiels.

Dans la pratique, certains conseils d'administration se laissent plus facilement convaincre que d'autres ; l'image de quelques-unes des multinationales qui figurent sur la liste des membres bienfaiteurs d'ADMICAL est devenue indissociable de leur contribution aux arts. Parmi ces géants, LVMH (Louis Vuitton — Moët Hennessy), l'empire des produits de luxe dirigé par Bernard Arnault, assure depuis quelque sept ans la promotion de projets culturels. Jean-Paul Claverie, l'un des conseillers les plus proches de Bernard Arnault, tient à ce que les opérations de communication et de parrainage de LVMH soient « à la hauteur de la tradition d'excellence » des produits fabriqués par les sociétés appartenant au groupe, dont « certaines existent depuis plus de 250 ans ».

La promotion des arts est une activité sur laquelle LVMH ne communique pas

de chiffres, mais Jean-Paul Claverie indique que le groupe est, en France, l'un des partenaires les plus fidèles des projets culturels et des causes humanitaires. Dans le souci de transmettre des valeurs permanentes telles que l'art de vivre et le savoir-faire artisanal à une nouvelle génération de futurs clients, la stratégie de mécénat éducatif du groupe vise les écoles aussi bien que les jeunes artistes qui font figure d'espoirs dans telle ou telle discipline.

Après avoir soutenu les rétrospectives consacrées à Nicolas Poussin et à Paul Cézanne au Grand Palais, LVMH a permis à la RMN de monter à Paris l'exposition d'hommage à Picasso intitulée *Picasso et le portrait*, qui avait été présentée auparavant à New York. Toutefois, Jean-Paul Claverie tient à souligner que sa stratégie de mécénat artistique est du type « tout ou rien » : l'exposition Georges de La Tour, également présentée au Grand Palais, n'a pas « fait que toucher un chèque ». Comme à l'accoutumée, des concours thématiques ont été organisés pour les écoliers et des bourses de voyage attribuées à des étudiants des Beaux-Arts.

Si certaines sociétés comme LVMH préfèrent n'affecter au partenariat qu'un petit noyau de personnel permanent, quitte à consulter les meilleurs spécialistes pour des projets culturels ou humanitaires précis, d'autres organisations ont leur propre fondation muséale. Le conseil d'administration d'Électricité de France a créé la Fondation Électricité de France, qui s'est donné trois grands axes d'action : le patrimoine, l'art contemporain et la nature. A la une des médias, en partie grâce à son espace d'exposition Espace Électra, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris, cette fondation ouverte sur l'avenir soutient des artistes, des musées et des projets pédagogiques classiques, en France et à l'étranger, et elle offre à des manifesta-

tions culturelles des services en rapport avec l'électricité.

Certains mécènes commencent par des souscriptions discrètes, de quoi financer tel ou tel besoin de restauration, telle ou telle acquisition, avant de se décider à monter un « grand coup » avec des contributions qui leur assurent une énorme couverture médiatique. Bien qu'Yves Saint Laurent Couture continue de financer des projets artistiques et des propositions humanitaires, scientifiques et sociales qui ne sont pas des investissements d'une rentabilité immédiate évidente, elle a dernièrement apposé sa marque sur une multitude de manifestations très en vue, notamment le défilé de 300 mannequins lors de la cérémonie de clôture de la Coupe du monde de football et l'installation d'un pyramidion en alliage d'or et d'argent au sommet de l'obélisque de la place de la Concorde.

### Vision internationale

Contredisant du tout au tout la réputation faite à la France d'être réticente à l'égard du mécénat d'entreprise, l'AFAA (Association française d'action artistique) s'appuie sur une politique de partenariat dynamique et ouverte pour atteindre ses buts principaux : promouvoir la culture française à l'étranger et, notamment, mettre sur pied des échanges internationaux. En relation avec le Ministère des affaires étrangères et d'autres organes gouvernementaux, cette association pionnière, qui a célébré son 70<sup>e</sup> anniversaire en 1992, n'a rien d'un dinosaure lorsqu'il s'agit de tirer parti de réseaux diplomatiques bien rodés et de relations d'affaires nouées localement pour promouvoir les artistes français dans une économie mondialisée.

Ses statuts ont toujours conféré à l'AFAA toute latitude pour solliciter des

financements privés, et elle met maintenant à profit son savoir-faire pour renouveler en permanence sa stratégie d'appel de fonds. A l'heure actuelle, une trentaine de sociétés françaises et européennes de premier ordre sont membres du Club Entreprises de l'AFAA, comité axé sur le mécénat dont les réalisations sont d'une impressionnante diversité.

Au cours d'un séminaire sur le thème « Quelles stratégies pour conquérir les nouveaux marchés artistiques internationaux ? », Marie-Paule Serre, conseillère de l'Association pour les arts visuels, faisait remarquer que nombre d'artistes français contemporains, tel Christian Boltanski, avaient fait leurs preuves à l'étranger dans le cadre d'expositions lancées par l'AFAA avant d'être reconnus dans leur propre pays. En 1986, l'AFAA s'enorgueillissait d'annoncer que l'exposition de Daniel Buren à la Biennale de Venise (dont le commissaire était Suzanne Pagé, directrice du Musée d'art moderne de la ville de Paris) avait obtenu le Lion d'or international du meilleur pavillon. Plusieurs galeries ont de même bénéficié du soutien de l'AFAA pour participer aux salons des arts de Bâle et de Chicago en 1998.

Toutefois, le champ d'action de l'AFAA ne se limite ni à la promotion de concepts d'avant-garde ni aux projets « lourds » de rétrospectives historiques. Plusieurs initiatives mettent en lumière sa capacité à s'adapter aux exigences diamétralement opposées, mais nullement incompatibles, des consommateurs de cette fin de siècle : un ardent désir de retrouver le contact avec les civilisations anciennes va de pair avec un intérêt non moins vif porté aux techniques de pointe de l'image.

A la barre du Club Entreprises, Zoé Logak, membre d'une nouvelle génération de responsables du mécénat, évoque *La gloire d'Alexandrie*, cette réalisation



*La Galerie iranienne de l'aile Sackler, aux Antiquités orientales du Louvre.*

ultra-ambitieuse de l'AFAA et des Musées de Paris, montée au Petit Palais en partenariat avec Elf Aquitaine, la Fondation Électricité de France, Global Asset Management (GAM), le Centre expérimental de recherches et d'études du bâtiment et des travaux publics (CEBTP) et la Banque nationale de Paris (BNP). Elle appelle aussi l'attention sur une exposition multimédia à financements multiples organisée à Delhi en janvier-février 1998, sous le titre *French image technology : a virtual gallery* [La technologie de l'image française : une galerie virtuelle].

Tenu de maintenir sa présence sur la scène muséale internationale pendant sa fermeture temporaire pour travaux jusqu'à l'an 2000, le Centre Georges-Pompidou a immédiatement amplifié sa politique de collecte de fonds et organisé toute une série d'événements multiculturels et multidisciplinaires *extra muros*, à Paris, en province et à l'étranger. Parmi les réussites du mécénat artistique qui ont fait le plus de bruit, l'exposition Man Ray, organisée au printemps dernier au Grand

Palais avec le soutien du couturier Calvin Klein, portait la signature du Centre Georges-Pompidou hors les murs.

Présidée par Jean-Pierre Marcie-Rivière, ancien banquier de la jet-set qui est aussi au fait de l'art contemporain qu'il évolue avec aisance dans les milieux d'affaires de haut vol, l'Association des amis du Centre Georges-Pompidou a créé un Club international ouvert aux amateurs d'art, aux collectionneurs privés et aux cadres supérieurs d'entreprise, ainsi qu'aux associations d'amis des musées d'autres pays.

Il ne s'agit pas seulement d'une impression : toutes ces démarches sont révélatrices de l'attitude de plus en plus ouverte de la France vis-à-vis du mécénat. Par des moyens très divers, sur des territoires multiples, agissant par le biais d'institutions artistiques décentralisées ou gouvernementales, ou poussée par sa seule détermination à exporter la culture française, une nouvelle vague de responsables de musées se lance sans états d'âme dans la gestion du changement, avec le concours des entreprises privées. ■

# Les musées et les lois du marché : un équilibre délicat

Victoria D. Alexander

*« Les musées doivent accepter l'inévitable et se plier progressivement à un modèle plus commercial de fonctionnement et de financement, sans pour autant perdre de vue leur fonction de conservation et d'expertise. » Telle est la conclusion à laquelle parvient Victoria D. Alexander après avoir examiné les incidences du mécénat des particuliers et des entreprises sur la gestion et les objectifs des musées, qui doivent concilier attentes grandissantes du public et restrictions imposées par la réduction régulière des subventions d'État. L'auteur est professeur de sociologie à l'Université du Surrey, au Royaume-Uni. On lui doit l'ouvrage : Museums and money. The impact of funding on exhibitions, scholarship and management [Les musées et l'argent. Impact du financement sur les expositions, le savoir et la gestion] (Indiana University Press).*

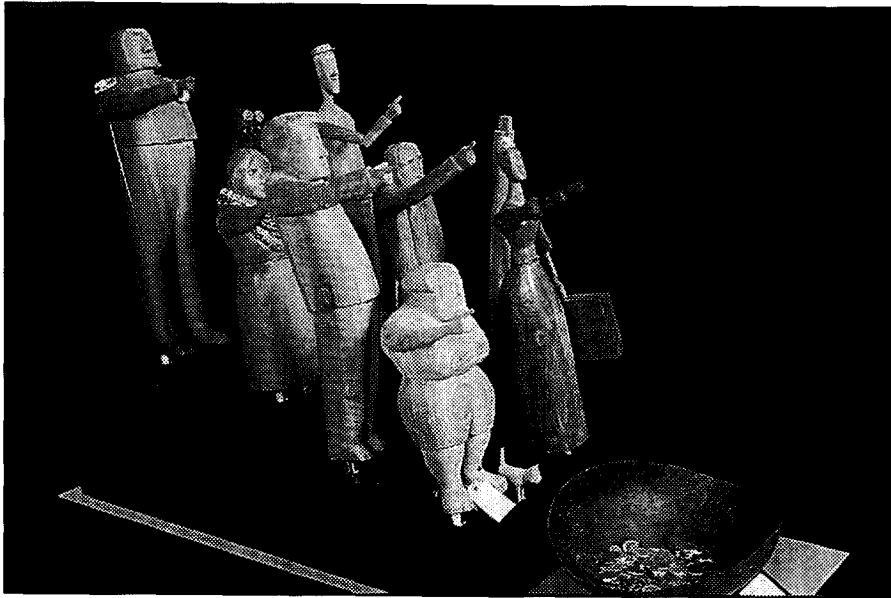
A l'approche du III<sup>e</sup> millénaire, les musées du globe font le point et scrutent l'avenir. Les défis qu'il leur faut relever sont multiples, le moindre n'étant pas la nécessité de s'assurer une base de financement stable. A mesure que les gouvernements réduisent leurs dépenses consacrées à la culture, les musées se tournent de plus en plus vers d'autres sources de crédits, en particulier les donations du secteur privé.

L'expérience acquise à cet égard par les musées américains est fort instructive. Aujourd'hui financés par des dons d'origines multiples — pouvoirs publics, entreprises, fondations, mécènes —, leur parcours historique en matière de financement diffère fondamentalement de celui de la plupart de leurs homologues européens, en ce que, traditionnellement, ils sont le produit d'initiatives philanthropiques soutenues par des personnalités d'exception, parfois aidées par les municipalités. C'est seulement vers le milieu des années 60 que le gouvernement fédéral a commencé à leur apporter une aide substantielle, suivi, essentiellement à partir de la fin des années 60, par les différents États, eux-mêmes incités à le faire par des subventions dudit gouvernement. La plupart des fonds alloués par les pouvoirs publics, que ce soit à l'échelon des États ou au niveau fédéral, le sont par le biais d'un système de financement indirect (un organisme intermédiaire indépendant reçoit les dotations budgétaires avant de les reverser aux institutions bénéficiaires) ; ces dotations ne peuvent généralement pas être utilisées pour couvrir les dépenses de fonctionnement et sont le plus souvent attribuées pour des projets spécifiques. Les fondations ont commencé à jouer un rôle important dans le financement des musées américains à partir des années 50, les entreprises, quant à elles, y contribuant de façon significative

depuis la fin des années 60. Bien que la part des contributions des particuliers soit restée importante, les musées américains en sont venus à s'appuyer sur un large éventail de dons et ont donc plusieurs décennies d'expérience de « bricolage » financier.

Quels sont les effets de cette situation sur les musées ? Pour tenter de répondre à cette question, j'ai consulté les comptes rendus annuels de trente musées d'art, j'ai interrogé un certain nombre de responsables (conservateurs, administrateurs et éducateurs) et procédé à une analyse statistique de plus de 4 000 expositions. Je voudrais présenter ici quelques-uns des résultats auxquels je suis parvenue, concernant en particulier l'influence de cette expérience financière sur les expositions et sur les musées dans leur ensemble, avant d'évoquer la situation au Royaume-Uni — le bon exemple d'un pays où un système de financement essentiellement public fait progressivement place à un système qui s'appuie davantage sur les lois du marché.

Quelle influence les sponsors ont-ils sur les expositions ? Disons qu'elle est plus médiante que directe. Certes, c'est souvent au sponsoring qu'est due l'organisation d'une exposition qui ne pourrait avoir lieu sans ce soutien — c'est son effet direct. Mais les commanditaires se préoccupent rarement du contenu ou du format des expositions elles-mêmes. Certains prétendent qu'ils les dénaturent en exigeant des musées l'intégration de pièces d'un mérite contestable ou qu'ils écartent des œuvres qui pourraient poser des problèmes ou donner une image négative du sponsor. Je n'ai trouvé aucun exemple de ce type d'ingérence. En fait, les seules interventions dont j'ai eu connaissance étaient celles de membres du conseil d'administration de tel ou tel musée qui avaient fait pression pour que



*La charmante sébile qui s'offre au visiteur du Pitt Rivers Museum d'Oxford met en scène des personnages en bois debout devant un bol rempli de pièces de monnaie, qui saluent les généreux donateurs. Intitulée Rite de collecte des anthropologues, cette sculpture, due au talent de Tim Hunkin, représente les principaux protagonistes de l'histoire du musée.*

celui-ci organise une exposition d'objets leur appartenant ! Le personnel des musées se donne beaucoup de mal pour réaliser le montage financier des expositions dont il a envie. Le projet vient généralement en premier, la question des ressources en second. Conservateurs et administrateurs mettent même leur point d'honneur à éviter les dons qui pourraient leur être proposés sous condition.

Cela ne signifie pas que l'aide financière soit, si l'on peut dire, « gratuite ». J'ai au contraire constaté que les sponsors ont une profonde influence sur les expositions, du simple fait qu'ils paient pour ce qu'ils aiment et refusent de soutenir ce qu'ils n'aiment pas. Les commanditaires institutionnels, qui ont fait irruption dans le monde des musées au cours des années 50 et 60, ont des préférences différentes de celles des mécènes qui autrefois dominaient la scène muséale. Ainsi, pouvoirs publics et entreprises privées ont les uns comme les autres un faible pour les expositions susceptibles d'attirer de nombreux visiteurs, mais pour des raisons distinctes : les premiers souhaitent apporter un bien social au plus grand nombre (et influencer contribuables et électeurs), alors que les secondes veulent exploiter le potentiel publicitaire du dollar philanthropique. L'un dans l'autre, cela signifie que les expositions grand public sont plus faciles à financer, qu'elles représentent une proposition croissante du

total des manifestations organisées. Superproductions, expositions d'œuvres impressionnistes, expositions itinérantes ou à thème (par exemple, « la fenêtre dans l'art »), pour mentionner quelques genres en vogue, gagnent en force aux États-Unis d'Amérique.

Les bailleurs publics, surtout ceux qui soumettent l'octroi de subventions à une évaluation par les confrères (c'est le cas de la Fondation nationale pour les arts), privilégient également les expositions qui visent à mettre en valeur l'histoire de l'art, un objectif partagé par les conservateurs des musées, mais généralement pas par les entreprises engagées dans le sponsoring. Il n'est donc pas surprenant que les organismes d'État financent un nombre important d'expositions savantes. Le mécénat d'entreprise ne fait pas d'efforts particuliers pour éviter ce type d'expositions, mais les statistiques indiquent clairement qu'elles ne sont pas sa priorité.

Durant une grande partie de la fin des années 60, et jusqu'au début des années 80, le montant des sommes mises à la disposition des musées d'art américains a connu une augmentation spectaculaire, de même que le nombre des expositions. Si les principales bénéficiaires ont été les expositions grand public, ce qu'ont relevé bien des observateurs, le nombre des expositions savantes a également augmenté. (Les perdantes ont été les expositions axées sur les artistes régionaux, les collectivités locales ou les enfants.) Mais, à l'heure actuelle, la question brûlante est : « Que se passe-t-il quand le gâteau des subventions diminue ? » J'y reviendrai.

La nature du financement peut avoir sur les expositions une autre influence, plus subtile et plus inquiétante, qui tient au fait que les musées doivent penser aux sponsors potentiels dès les premières



étapes d'un projet, et peuvent ainsi être amenés à s'imposer certaines contraintes pour être sûrs d'obtenir le soutien escompté. En d'autres termes, que j'emprunte à Philippe de Montebello, directeur du Metropolitan Museum, le financement par les entreprises est « une forme inhérente, insidieuse et occulte de censure [...], mais ce ne sont pas les entreprises qui pratiquent cette censure — nous nous censurons nous-mêmes ». Je tiens toutefois à être claire. La plupart des conservateurs et des directeurs de musée affirment que, dans la mesure de leurs moyens, ils font ce qu'ils veulent et refusent de se plier aux désirs des sponsors. J'ai pu constater que les conservateurs de musée américains étaient fiers de leurs expositions et que les administrateurs les plus doués faisaient preuve d'une grande ingéniosité afin de concilier expositions et sponsors, pour, en définitive, mener à bien leurs projets.

### Une vocation nouvelle

La floraison des expositions grand public correspond à un important changement dans la mission des musées d'art au cours des dernières décennies. Aux États-Unis, les musées sont passés d'une conception élitiste de leurs missions à une démarche davantage axée sur le grand public, sous l'effet d'un certain nombre de facteurs. Premièrement, dans le climat général qui régnait à la fin des années 60, nombre d'institutions se sont vu reprocher leur caractère trop exclusif. Deuxièmement, plus les musées sont devenus tributaires de ressources extérieures, plus ils ont été obligés de servir les intérêts de leurs sponsors, en particulier le désir de ceux-ci d'attirer un plus large public. Troisièmement, en même temps qu'ils multipliaient leurs sources de financement, les musées américains ont commencé à recruter de nou-



*La boutique rénovée de l'aile Sainsbury de la National Gallery de Londres.*

velles catégories de personnel spécialisées dans des domaines sans rapport avec l'histoire de l'art : collecteurs de fonds, comptables et autres. Ce personnel a modifié l'équilibre du pouvoir en introduisant une approche plus commerciale de la gestion des établissements.

Le financement des budgets de fonctionnement demeure un éternel problème. Si les investissements et les projets ponctuels sont une source de prestige pour les donateurs, le paiement des salaires des gardiens ou la réparation des toits défectueux ne le sont pas. Les musées américains génèrent des revenus en exploitant le potentiel commercial de leurs collections et de leurs bâtiments. Ils ont ouvert des restaurants, des cafés, des librairies et proposent programmes, conférences, événements spéciaux, activi-

tés rémunératrices de toutes sortes, jusqu'aux enseignements artistiques et aux voyages organisés à l'étranger. Plus récemment, ils ont dépassé le stade de la simple vente de cartes postales, d'affiches, de tee-shirts et de livres pour se lancer dans des initiatives comme la vente par correspondance, l'ouverture de boutiques dans des villes éloignées, la cession de modèles et d'images pour la fabrication de vêtements, de bijoux, de papiers peints et de tissus haut de gamme, toutes opérations qui se révèlent réellement lucratives. Ainsi, le Metropolitan Museum, sans doute le musée qui connaît les meilleurs résultats dans le monde sur le plan commercial, a enregistré en 1997 un chiffre d'affaires de près de 9 millions de dollars des États-Unis grâce à ses activités auxiliaires. Les visiteurs saluent eux aussi ces

initiatives, apprécient de pouvoir se restaurer après la visite, rapporter un souvenir chez eux, parer leur intérieur ou leur personne d'un petit quelque chose qui a de la classe.

On s'en doute, ce changement d'orientation a exacerbé les tensions au sein des musées — en particulier entre employés commerciaux et artistiques. A-t-il affecté leur travail d'étude et de recherche, ou encore de conservation ? Je ne le crois pas. Les activités dans ces domaines ont très certainement augmenté en nombre dans les musées américains depuis les années 50, et les conservateurs ont su utiliser l'argent des sponsors d'une manière particulièrement intelligente et créative pour conserver les œuvres, financer les recherches et les publications, construire de nouvelles vitrines et rénover les galeries.

Néanmoins, proportionnellement au nombre total des activités, conservation et travail d'érudition représentent une part plus faible qu'autrefois, ce qui est une source majeure de conflits. Les conservateurs ont effectivement perdu en pouvoir et en autonomie, et cette situation leur est pénible, comme elle le serait pour d'autres professionnels dans des circonstances similaires. Selon eux, lorsque l'on compare les sommes consacrées à l'installation et à la gestion des services à vocation commerciale au nombre de projets abandonnés faute de crédits, l'histoire de l'art et sa préservation sont les grands perdants. Les problèmes sont loin d'être simples, et un certain nombre de questions fondamentales sont en jeu. Que doit faire exactement un musée ? Comment les musées peuvent-ils répondre à l'attente croissante du public ? Doivent-ils s'efforcer de gagner de l'argent quand les crédits extérieurs font défaut ?

Lorsque certains fonds d'origine extérieure sont considérés comme « dou-

teux », doivent-ils réduire leurs activités plutôt que d'accepter cet argent ? Et qui, dans ce cas, détermine quels types de financement sont « douteux » ? Ces questions font l'objet de vifs débats, et parvenir à un compromis est souvent difficile.

L'évolution des musées d'art américains au cours des toutes dernières décennies peut se résumer en quelques mots : moins d'élitisme, plus d'efforts en direction du grand public ; intérêt accru porté au développement, à la collecte de fonds et à la génération de revenus ; expositions et programmes plus attractifs ; davantage d'érudition et de conservation (mais non en proportion de l'ensemble des activités) ; et plus de conflits internes. C'est une histoire qui semblera familière aux administrateurs de tous les musées américains, pas seulement à ceux des musées d'art. Et qui le deviendra de plus en plus pour les musées du monde entier, au fur et à mesure qu'une approche plus commerciale de leur gestion — parfois dite « modèle américain » — se répandra partout.

### **Le modèle américain au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, la politique instaurée par le gouvernement Thatcher a propulsé les musées dans un système de plus grande soumission aux lois du marché. Bien qu'ils aient, dans une certaine mesure, réussi à prendre ce tournant, ils mènent une lutte incessante pour assurer leur financement, contraints de faire appel à un large éventail de ressources, qui vont des allocations ponctuelles et du sponsoring privé au produit des billets d'entrée, aux oboles des visiteurs, aux recettes des boutiques et des cafétérias. Mais ce n'est pas sans affronter un certain nombre de difficultés qu'ils obtiennent ce soutien.

De nombreuses subventions accordées pour des projets par l'État ou par les collectivités locales doivent être complétées par des partenaires extérieurs. Mais on compte trop de musées (sans parler des autres organisations culturelles, éducatives et caritatives) pour trop peu de commanditaires potentiels. Les mêmes grandes entreprises connues pour leur générosité dans le domaine artistique sont sollicitées par d'innombrables institutions, toutes méritoires. Certaines ont leur siège à l'étranger, si bien que les musées de plusieurs pays se disputent leurs largesses. Il est à l'évidence plus facile à un établissement d'obtenir un complément de ressources sous forme de dons lorsqu'il dispose d'une équipe de contributeurs, mais, au Royaume-Uni, ce réservoir n'est qu'à moitié plein. Une nouvelle astuce semble être de nature à faciliter les choses, à cet égard : les activités auxiliaires d'un musée sont regroupées sous la forme d'un organisme séparé, qui peut alors participer au financement en tant que partenaire extérieur.

L'expérience américaine montre que les politiques fiscales influent également sur les dons : ceux-ci diminuent lorsque les lois fiscales sont moins favorables. Au Royaume-Uni, la législation sur les dons des entreprises favorise les musées, en permettant aux sociétés de déduire le montant des sommes qu'elles leur versent au titre de leurs dépenses publicitaires ; mais elle est moins incitative pour les dons des particuliers qu'aux États-Unis. En outre, alors qu'aux États-Unis il existe une solide tradition de mécénat, ce dernier, notamment sous la forme de modestes contributions des particuliers en faveur de leurs musées nationaux ou départementaux, n'est guère courant au Royaume-Uni.

Par rapport à leurs homologues américains, les musées britanniques sont

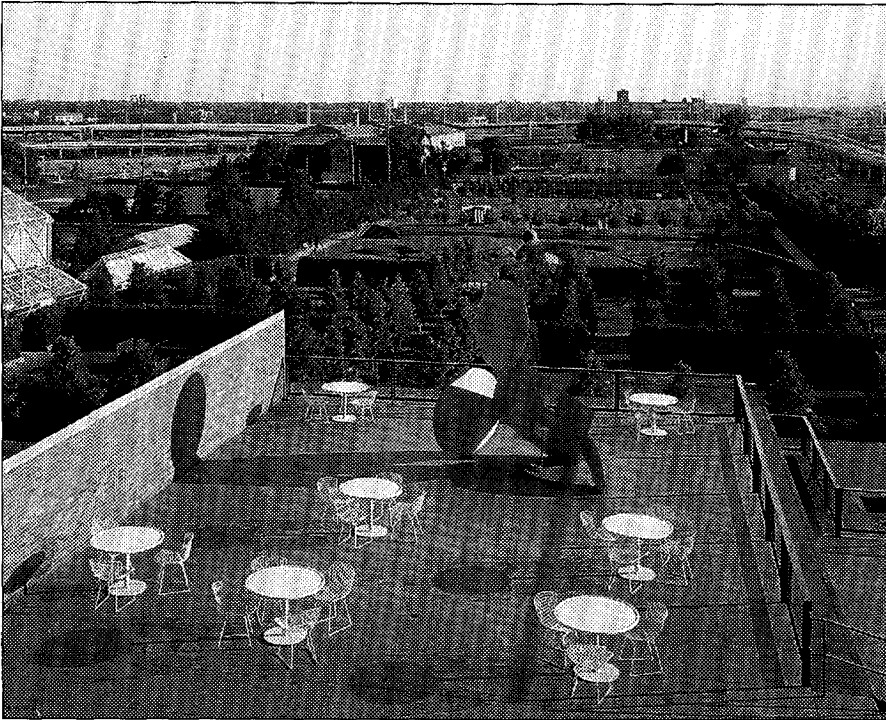
confrontés à une difficulté supplémentaire. Pour leur plus grande part, les établissements d'outre-Atlantique prélèvent un droit d'entrée que les Américains, en général, sont prêts à acquitter. Ces droits sont parfois élevés : un tarif de 10 dollars, par exemple, est pratiqué pour les visiteurs adultes au Musée des beaux-arts de Boston. Aux États-Unis, les musées ont également développé davantage le système des abonnements annuels, qui évitent aux particuliers et aux familles de payer des droits d'entrée. Pris ensemble, abonnements et droits d'entrée peuvent constituer un revenu assez important, souvent jusqu'à 10 % du budget annuel. De plus, de nombreux musées américains peuvent s'appuyer sur les revenus de leurs fondations, source de financement qui n'existe pas à un degré significatif au Royaume-Uni.

L'instauration d'un droit ou d'une « contribution volontaire » recueillis à l'entrée (par un employé formé à vous toiser d'un regard de gorgone lorsque les portefeuilles restent clos) est un sujet de controverse au Royaume-Uni. La plupart des citoyens britanniques estiment qu'en tant que contribuables ils ont déjà apporté leur obole aux musées départementaux et nationaux, et qu'en leur réclamant un droit d'entrée on les fait payer deux fois. A la place du paiement obligatoire, de nombreux musées ont donc placé des troncs pour exploiter la générosité du visiteur. Il s'agit d'attirer l'attention du public sur les coûts élevés de fonctionnement et sur la nécessité vitale qu'il y consacre quelques livres sterling. De nombreux musées britanniques ont adopté avec succès une stratégie qui consiste à faire payer l'entrée des expositions temporaires, distinctes des expositions permanentes. (De manière analogue, les musées américains prélèvent souvent un droit d'entrée différent pour

leurs expositions temporaires les plus populaires.)

Au Royaume-Uni, les musées peuvent (à titre de complément) faire appel aux produits de loteries, à condition qu'ils soient employés exclusivement pour des dépenses d'investissement. C'est une source utile de financement qui n'existe pas aux États-Unis, mais qui n'est pas sans apporter ses propres complications. Le cas n'est pas rare de musées qui entreprennent de construire sur un nouveau site sans pouvoir procéder à des réparations urgentes dans le bâtiment principal, faute de crédits. Situation d'autant plus « plaisante » que, si l'utilisation des produits de loterie a été limitée aux seules dépenses d'investissement, c'est pour que le gouvernement ne puisse priver les musées de leur manne budgétaire en prétextant qu'ils peuvent assurer leur financement grâce à ces produits. Or, cela ne l'a pas empêché de pratiquer des coupes claires dans le budget de la culture.

En somme, pour l'observateur non averti, les musées britanniques ressemblent actuellement beaucoup à leurs homologues américains. Par nécessité, ils multiplient les opérations de collecte de fonds ou les initiatives commerciales et ont intensifié les activités, telles les expositions temporaires, susceptibles d'attirer un large public. Comme aux États-Unis, ce sont les musées les plus importants et le plus solidement implantés qui parviennent à produire les plus gros revenus. Mais l'environnement dans lequel fonctionnent les musées britanniques est à bien des égards beaucoup moins favorable à l'instauration d'un modèle commercial qu'aux États-Unis. Et les musées américains ont eux-mêmes du mal à atteindre le seuil de rentabilité.



*Le restaurant en terrasse de la Galerie 8 du Walker Art Center donne sur le Jardin des sculptures de Minneapolis.*

### **De nouveaux défis pour les administrateurs**

Il est scandaleux que les gouvernements se voient contraints de réduire leurs subventions aux musées, car le patrimoine d'une nation est son trésor. Mais, même si les musées étaient bien inspirés de se constituer en groupes de pression pour obtenir des gouvernements qu'ils continuent de les financer, ces réductions n'en resteraient pas moins, dans une certaine mesure, inévitables. La diminution du soutien gouvernemental, compte tenu du climat politique actuel, ainsi que des exigences de secteurs plus nécessaires, comme l'éducation et la santé, est une tendance à laquelle il sera difficile de résister. Les musées devront impérativement faire preuve de créativité en trouvant des moyens d'assurer leur financement qui, dans le même temps, préservent leurs fonctions essentielles — étude et recherche, conservation, gestion et éducation. Les administrateurs devront apprendre à ne pas perdre de vue ces tâches traditionnelles, tout en assumant de nouvelles, comme attirer le public ou vendre des produits.

Je pense que, pour survivre au XXI<sup>e</sup> siècle, les musées doivent impérativement développer leurs activités commer-

ciales, en même temps que le financement des projets, le risque étant toutefois que, si leur situation économique se dégrade trop, tous les efforts de leur meilleur personnel pour trouver des revenus ne suffisent pas à préserver leurs fonctions essentielles. La véritable menace réside dans le manque de crédits. Les activités commerciales en elles-mêmes ne sont pas en cause : c'est parce qu'elles deviennent vitales lorsque les sources traditionnelles de financement sont insuffisantes qu'elles peuvent symboliser ce danger.

Les musées, selon certains, ressemblent de plus en plus à des galeries marchandes. Cette comparaison ne me semble ni pertinente ni constructive. Quoi qu'en disent les critiques et les puristes, les administrateurs doivent avoir recours à de multiples moyens pour recueillir des fonds et augmenter les revenus de leurs institutions. Mais les musées doivent aussi préserver culture et patrimoine, et ne pas s'engager trop loin sur la voie du pur divertissement. Tout en apprenant à se servir d'outils de financement sophistiqués, leurs gestionnaires doivent résister aux bureaucrates au pouvoir et aux obsédés de l'économie, dont le plus cher désir est de mesurer les musées à l'aune de la rentabilité et d'étiqueter l'art en termes de valeur de consommation. Les arts, l'héritage culturel et le savoir doivent être appréciés comme des fins en soi, non comme des rangées de chiffres sur un logiciel de comptabilité. Les musées doivent accepter l'inévitable et se plier progressivement à un modèle plus commercial de fonctionnement et de financement, sans pour autant perdre de vue leur fonction de conservation et d'expertise. Préserver cet équilibre délicat, plus peut-être qu'assurer le financement lui-même : tel est le véritable défi qui attend les administrateurs des musées du prochain millénaire. ■

# Musées hongrois en transition

István Gedai

*Les événements historiques qui ont secoué les pays communistes d'Europe centrale et orientale ont eu de profondes répercussions sur tous les éléments de la vie culturelle, en particulier sur les musées. Habités à bénéficier de budgets stables et du soutien inconditionnel du gouvernement, ceux-ci doivent désormais rechercher de nouveaux moyens de survie dans une société en pleine mutation. István Gedai, directeur du Musée national de Hongrie, expose les problèmes qu'il rencontre et il éclaire certaines questions fondamentales que pose une transformation sociale de cette ampleur.*

Toutes les institutions doivent s'adapter aux transformations sociales, surtout lorsque celles-ci résultent d'une mutation simultanée des structures politiques et économiques. Tel est le cas des événements qui se sont produits en Hongrie en 1990, ainsi que dans d'autres pays d'Europe centrale vivant sous un régime communiste. Sur le plan intérieur, cela signifiait le rétablissement de la démocratie parlementaire fondée sur le multipartisme et, sur le plan extérieur, l'effondrement du Pacte de Varsovie concernant les relations avec l'Union soviétique et du Conseil de l'aide économique mutuelle. Ce bouleversement politique a entraîné lentement — non sans quelques sérieuses difficultés parfois — des changements économiques et sociaux, l'instauration d'une économie dite de marché et l'introduction de la propriété privée, autant d'éléments qui ont eu pour effet de modifier bien des institutions sociales (santé publique, éducation et culture).

Deux facteurs essentiels déterminent un changement involontaire dans la vie d'une institution : d'une part, l'histoire ou, si l'on veut, la tradition ; d'autre part, la nouvelle série d'exigences nées d'une modification radicale d'orientation. La méthode, les formes de structure et le mode de fonctionnement changent, en partie du fait de l'évolution naturelle, mais aussi, dans une certaine mesure, à cause des profondes transformations sociales en cours dans ces pays. Cependant, les tâches fondamentales de cette institution qu'est le musée (qu'il soit d'histoire, d'art ou d'histoire naturelle) demeurent les mêmes : acquisitions, enregistrement, conservation, restauration, exposition et publication scientifique d'informations sur les collections.

Les musées hongrois ont commencé d'exister en 1802, avec la création du Musée national de Hongrie. Son premier

fonds était constitué d'une bibliothèque, de documents, de cartes, d'armes et de pièces de monnaie. Il s'est développé rapidement, augmentant à la fois le nombre des collections et leurs types. La structure a évolué en conséquence, et deux tendances fondamentales se sont dégagées en ce qui concerne les musées placés sous l'égide du Ministère de la culture et de l'éducation (lequel a souvent changé de nom). L'une consistait à classer les collections par types (art, ethnographie, arts appliqués, histoire naturelle) et à en faire des musées indépendants. L'autre procédait à l'inverse : des musées indépendants se réunissaient sous la direction d'une structure de musée unifiée. Outre les musées nationaux relevant du Ministère de la culture, la Hongrie s'enorgueillissait de posséder un certain nombre de musées locaux, ainsi que plusieurs autres musées nationaux spécialisés dont l'existence remonte au XIX<sup>e</sup> siècle. Le contrôle et les frais de fonctionnement étaient pris en charge par les ministères compétents. Bien sûr, de nombreuses collections nouvelles ont vu le jour, qui appartenaient à d'autres institutions, à des écoles et à des particuliers. Les ecclésiastiques notamment détenaient de remarquables ensembles, dont certains ont donné naissance à d'importants musées.

La situation qui régnait dans un passé récent était le produit de deux lois relatives aux musées, votées en 1943 et en 1963, qui conféraient au Ministère de la culture et de l'éducation des pouvoirs en matière de contrôle et de budget. Divers ministères avaient aussi des attributions spéciales concernant les musées nationaux, et toutes les églises historiques possédaient des collections. Un réseau de musées régionaux a été créé sous la direction du musée de chaque capitale de région, et Budapest, en tant que capitale du pays, avait son propre réseau. Les dépen-

ses de fonctionnement étaient à la charge des autorités de tutelle — ministères, églises et conseils régionaux.

Les changements politiques et économiques de 1989-1990 n'ont pas modifié cette organisation, codifiée avec davantage de précision par la loi de 1997. Les musées nationaux relevant du Ministère de la culture et de l'éducation ont conservé leur structure de base. La plupart des ministères qui avaient subventionné des musées ont continué à le faire, mais d'autres ont restructuré ceux dont ils s'occupaient pour en faire des fondations. Le système des musées régionaux a survécu, car la loi sur l'autonomie a permis aux musées locaux indépendants d'exister.

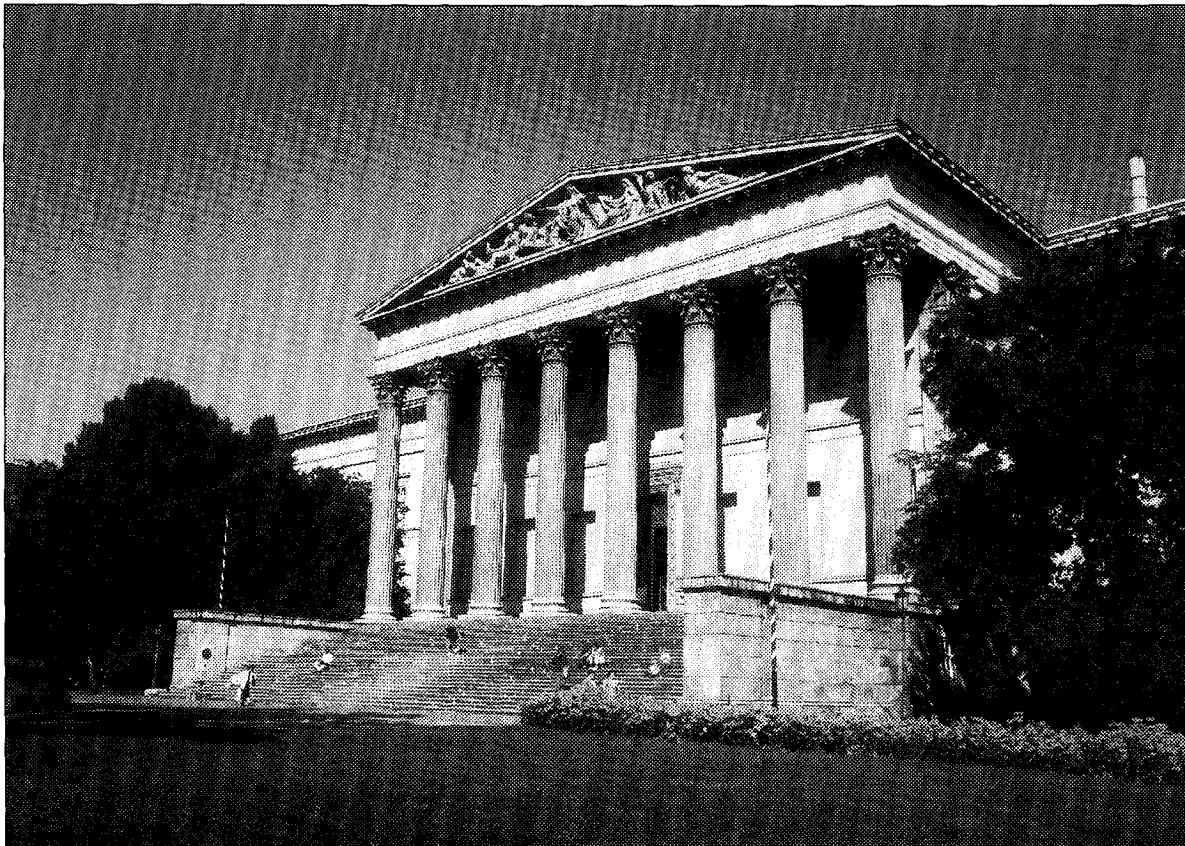
Alors que le système en lui-même n'a guère changé, le mode de financement a quant à lui beaucoup évolué. Autrefois, les autorités de tutelle assumaient tous les frais de fonctionnement et les autres dépenses de programme. Aujourd'hui, dans le cadre du passage à une économie de marché, elles s'efforcent d'instituer la pratique dite de financement du programme, en vertu de laquelle elles prennent en charge les dépenses d'entretien des bâtiments et les traitements du personnel, ne réservant que de 3 à 4 % du budget annuel aux tâches fondamentales de l'institution, telles l'acquisition, les fouilles, la documentation scientifique et l'organisation d'expositions.

Les musées peuvent aujourd'hui solliciter, pour l'exécution de ces tâches, un soutien financier auprès de diverses fondations, dont la plus importante est le Fonds culturel national, spécialement créé à cet effet. En outre, ils sont encouragés à rechercher d'autres modalités et d'autres sources de financement. Il n'en demeure pas moins que les fonds dégagés à cette fin, ajoutés à d'autres formes de soutien culturel du secteur privé, ne peuvent remplacer le financement de l'État

en Hongrie ni dans les autres anciens pays communistes, et il est difficile de savoir s'ils le pourront jamais. Ceux qui prennent les décisions n'évaluent pas toujours clairement toutes les tâches qui nécessitent un soutien financier, pas plus qu'ils ne savent apprécier l'importance des divers programmes.

Ces remarques valent aussi pour les fondations dirigées par des conseils consultatifs, car nul ne sait si les membres de ces conseils prennent leurs décisions en se fondant uniquement sur des critères professionnels. Le parrainage du secteur privé est encore plus incertain et variable : hormis quelques cas particuliers, le refus de soutenir les programmes culturels est de règle, malgré la publicité dont ces activités peuvent faire bénéficier celui qui les parraine. A la suite des récents efforts de privatisation, la plupart des sociétés et des banques hongroises prospères appartiennent à des groupes étrangers, et l'idée qu'elles puissent apporter un soutien à la culture nationale est peu vraisemblable — divers exemples concrets le prouvent. Le secteur privé hongrois pourrait, à terme, devenir un solide pilier financier, quand les efforts de deux ou trois générations auront été couronnés de succès.

Nous l'avons dit, les problèmes financiers ont conduit à la transformation de certaines collections de musée en structures du type fondation, souvent par décision de l'ancienne autorité de tutelle, qui voulait se débarrasser de ses obligations d'entretien régulier. Cette solution ne peut en aucun cas garantir l'activité des musées, car les structures en question ont été créées sous la pression d'exigences économiques, non par la volonté expresse d'une fondation existante. Dans les pays où le système de musées financés par une dotation est une tradition (c'est le cas des États-Unis d'Amérique, par exemple), les musées sont dotés d'un fonds ap-



© Csaba Gredai

*Le Musée national de Hongrie.*

proprié. En Hongrie, cette pratique ne correspond à aucune tradition, elle n'a pas de passé et ne paraît guère avoir beaucoup d'avenir.

L'activité des musées fait partie de la culture d'une société, comme l'éducation de la population est l'un de ses objectifs. Les efforts des institutions et des musées qui concourent à l'élévation du niveau culturel de la population répondent donc aux vœux de la société tout entière et, dans ces conditions, l'État est tenu d'en assurer le financement. C'est pourquoi nul autre ne peut se substituer au soutien financier du gouvernement, et c'est aussi pourquoi l'État doit prendre en charge le coût de ces fonctions essentielles. Les musées ne peuvent être tributaires de l'humeur variable du secteur privé, qui le plus souvent veut spécifier le but de son soutien financier. Certes, cela ne signifie pas nécessairement que telle ou telle fonction, telle ou telle tâche ne pourrait intéresser le secteur privé, susceptible d'estimer qu'il est de son intérêt d'accorder le

parrainage nécessaire. Mais il est irréal de penser bâtir la structure institutionnelle et accomplir les fonctions les plus importantes du musée sur cette seule base.

Toute période de transition a ses inconvénients. L'ancien système n'est plus en place et le nouveau n'est pas encore opérationnel. Toutes les structures des pays anciennement communistes subissent une métamorphose, le secteur de la culture n'échappant pas à cette règle. Bien qu'il soit important de modifier certains éléments du système antérieur, le passé demeure déterminant. Il ne s'agit pas seulement des dernières décennies mais des siècles passés, qui ne peuvent être balayés, quels que soient les nouveaux défis. Les structures politiques, économiques et sociales — y compris la culture — subissent des transformations, et c'est seulement dans le cours de ce processus qu'il apparaîtra clairement dans quels cas il vaut mieux innover et dans quels autres il convient de conserver les éléments anciens. ■

# Le changement en Afrique du Sud : un héritage en question

Amareswar Galla

*Peu de pays ont vécu des changements aussi radicaux dans tous les domaines que l'Afrique du Sud après l'apartheid. La communauté des musées et du patrimoine est l'un des acteurs principaux de la naissance d'une société démocratique nouvelle, fondée sur un regard ferme et juste sur le passé, sur une approche créative et coopérative de l'avenir. Les efforts entrepris sont décrits ici par Amareswar Galla, directeur du Centre australien de recherche-développement sur la diversité culturelle de l'Université de Canberra et initiateur d'un programme national d'études interdisciplinaires et holistiques de gestion du patrimoine, qui a consacré une grande partie de ces cinq dernières années, en tant que spécialiste, conseiller et facilitateur, à l'élaboration de politiques, de plans et de documents concernant la réforme dans les secteurs de la culture et du patrimoine de l'Afrique du Sud, y compris le réseau des parcs nationaux. Son travail lui a valu, en 1997, la première distinction présidentielle de la South African Museums Association, décernée pour services éminents dans le domaine de la planification et de la formation pour le changement. Amareswar Galla est en outre directeur du conseil d'administration du Special Broadcasting Service d'Australie, président de l'Organisation régionale de l'ICOM pour l'Asie et le Pacifique, et président du Groupe de travail sur le multiculturalisme de cette organisation.*

L'euphorie de la fin de l'apartheid et de la naissance d'une « nation arc-en-ciel » démocratique atteint un tournant à l'approche du nouveau millénaire. La production d'histoire et l'interprétation du patrimoine font maintenant « partie intégrante des modes de pensée populaires et des querelles et de la politique de chaque jour ». La Commission pour la vérité et la réconciliation a placé le patrimoine et la construction identitaire au cœur d'une « société civile énergiquement déterminée à prendre en charge le passé<sup>1</sup> ».

Les problèmes de représentation et le caractère dichotomique des relations entre l'apartheid et l'édification de la nation démocratique, ainsi que les résultats de ces constructions théoriques, sont clairement mis en lumière dans l'étude détaillée réalisée par le groupe de travail « Arts et culture » sur les pratiques héritées du passé dans le domaine des musées et du patrimoine. Plusieurs problèmes ont ainsi été identifiés au sein des structures existantes :

- les institutions sud-africaines qui gèrent le patrimoine national ne se sont jamais intéressées aux processus de consultation et de participation ;
- les nominations aux organes, conseils et charges de gestion n'ont jamais eu lieu dans des conditions démocratiques ; la transparence et l'exercice de la responsabilité y font défaut ;
- l'accent a été mis sur le patrimoine physique d'origine européenne, avec un parti pris en faveur des classes moyennes et supérieures, au profit des intérêts métropolitains et masculins, tandis que le patrimoine culturel vivant immatériel était négligé ;
- l'éducation du public et la conservation du patrimoine sont peu prioritaires ;
- le grand public a rarement accès aux ressources du patrimoine ;

- un certain nombre de richesses documentaires, de biens culturels, d'édifices, d'épaves de navires, etc., ont été irrémédiablement perdus faute de principes directeurs clairs en matière de conservation, du fait de l'absence d'éducation du public et en raison du programme politique du régime de l'apartheid et du régime colonial ;
- le patrimoine précolonial est assez peu pris en compte et figure rarement dans les programmes d'étude relatifs au patrimoine culturel ;
- la gestion du patrimoine culturel n'a jamais été intégrée aux contextes locaux ni aux processus de planification ;
- en l'absence de principes directeurs, la répartition des ressources est inégale et irrégulière ;
- peu d'institutions ont préservé l'histoire des luttes et du combat pour la liberté.

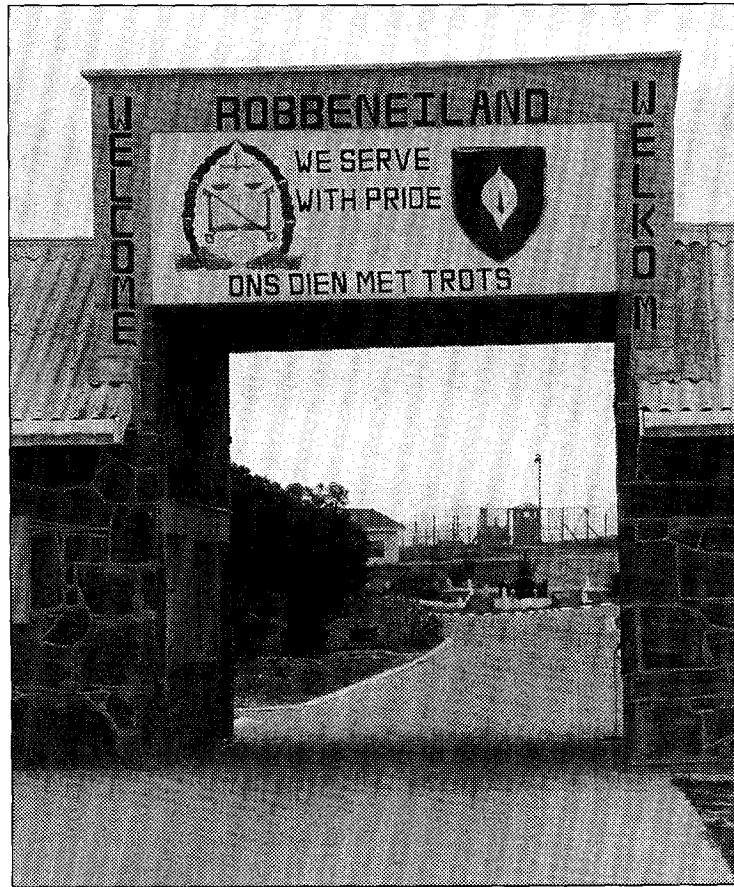
Inaugurant en 1997 la première grande institution culturelle de la nouvelle Afrique du Sud, le Robben Island Museum, le président Nelson Mandela — l'ancien prisonnier matricule 466/64 — déclarait qu'à l'époque coloniale et sous le régime de l'apartheid, les musées et les monuments de son pays reflétaient les expériences et les idéaux politiques d'une minorité, à l'exclusion du reste de la population. C'est avec cette observation à l'esprit qu'un cadre politique a été mis en place pour que la démocratisation, la représentation et le devoir de rendre des comptes deviennent des réalités dans les secteurs de la culture et du patrimoine. La légitimité d'un discours occidental hégémonique qui s'est traduit par l'apartheid est remise en question. Les aspects politiques du discours sur le patrimoine, la discrimination criante imposée par l'apartheid et par le mythe de l'objectivité professionnelle ont été démontés et leurs limites dénoncées.



Le projet de loi sur le patrimoine national de 1998 est appelé à transformer les structures mises en place par l'*apartheid*. Il défie également le reste du monde par son optique holistique et intégrée de la gestion du patrimoine. L'Afrique du Sud se caractérise, que ce soit sur le plan historique, racial, ethnique, social, linguistique, culturel ou sur celui des sexes, par de profondes divisions imposées par des siècles de colonialisme et des décennies de fascisme. Pour que la nation puisse s'édifier de manière durable, il est indispensable d'encourager le sentiment d'une terre, d'une identité, d'une histoire et d'un patrimoine communs parmi les groupes très divers qui constituent la population. Le défi de l'après-*apartheid* consiste à créer un mécanisme intégré, global et interactif qui permette de transformer la gestion du patrimoine sur les assises démocratiques de la communauté et de la construction nationale.

Le texte de loi prévoit la création d'un Conseil du patrimoine national chargé de coordonner l'expression des valeurs de tous les Sud-Africains et d'assurer à tous l'accès aux grandes ressources de leur patrimoine. Il favorisera une démarche cohérente à l'égard de l'ensemble des institutions et des éléments du patrimoine national : musées, archives, monuments, patrimoine vivant, noms de lieu et symboles nationaux. Il encourage également l'élaboration de stratégies nationales de gestion du patrimoine en corrélation avec le développement économique, le tourisme culturel et la création d'emplois. Enfin, il permettra le renouvellement des relations avec les institutions chargées de la culture et du patrimoine, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Afrique du Sud.

La pléthore de musées nationaux et d'institutions du patrimoine de l'ère coloniale et de l'*apartheid* sera regroupée en



Avec l'aimable autorisation de l'auteur

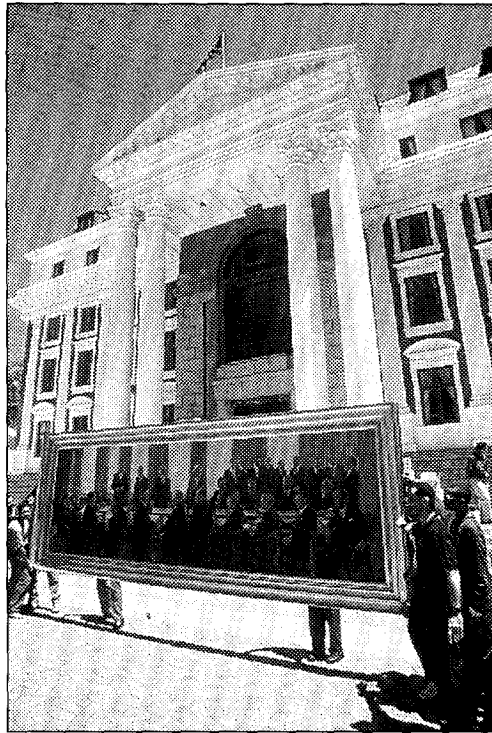
deux grands musées nationaux, et le secteur ainsi restructuré placé sous l'autorité d'un nouveau Service des musées (South African National Museum Service). Le Legacy Project mis en place en 1997 permettra une représentation plus complète du patrimoine national grâce à l'érection de nouveaux monuments, à la création de nouveaux sites et institutions, à l'établissement d'infrastructures et de moyens renouvelés, l'accent étant mis sur les zones historiquement défavorisées. Autre initiative fondamentale, la fondation d'un service national d'archives qui administrera le patrimoine intellectuel du pays, s'efforçant d'élargir ses compétences aux domaines de l'histoire et de la culture sud-africaines, négligés dans le passé.

Les institutions financées par le gouvernement, comme le Centre Mayibuye de l'Université du Cap-Occidental et le Musée du sixième district du Cap, organisent des expositions en coopération avec les musées permanents pour aider à la « reconceptualisation de la fonction et de la nature des musées d'Afrique du Sud

*L'entrée de la prison de Robben Island où furent incarcérés les chefs de la résistance et de la lutte anti-apartheid, parmi lesquels le président Mandela. C'est maintenant un musée.*

Avec l'aimable autorisation  
de l'auteur

*Le portrait des membres  
du cabinet de P. W. Botha  
quitte le Parlement.*



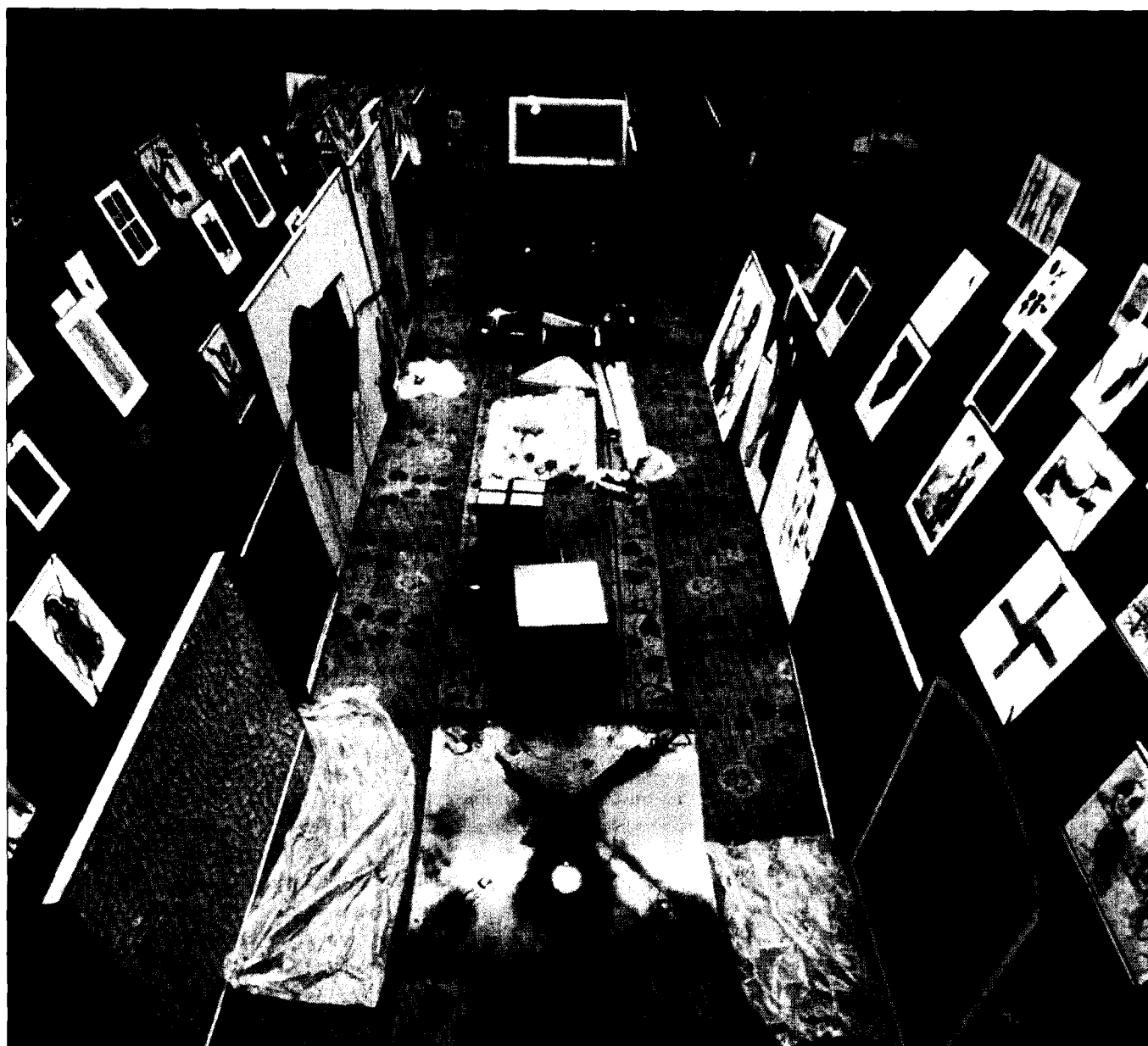
dans un environnement en mutation<sup>2</sup> ». Le Centre Mayibuye a participé à la suppression des emblèmes de l'*apartheid* dans le Parlement du Cap et à l'installation dans cette même enceinte de l'exposition *L'art contre l'apartheid*. Le buste de l'artisan de l'*apartheid* H. F. Verwoerd emballé avant d'être mis dans des réserves, le portrait des membres du cabinet de P. W. Botha quittant le Parlement pour être lui aussi entreposé, l'exposition d'œuvres anti-*apartheid* sur les murs du Parlement — autant de rituels de passage forts. Cette interprétation du triomphe du peuple sur l'*apartheid* dans les allées du pouvoir exécutif est symbolique du changement qui s'opère dans toute l'Afrique du Sud.

Lors de l'inauguration du Robben Island Museum, le président Mandela a déclaré : « Il s'agit d'un élément vital du patrimoine collectif sud-africain. Siquithini — cette île qui fut, des siècles durant, un lieu de douleur et de bannissement, et qui est aujourd'hui devenue un lieu de triomphe —, Siquithini nous met face au défi, avec toutes les virtualités qu'il recèle, de l'héritage du passé. » Le musée s'annonce comme l'un des centres les plus dynamiques d'interprétation de la lutte de l'humanité contre l'oppression.

Aujourd'hui, le souvenir des anciens prisonniers se mêle à celui des anciens gardiens, et ce patrimoine immatériel aidera à l'interprétation des lieux, des paysages, des structures et autres biens culturels matériels. Robben Island et ses alentours immédiats présentent aussi d'importantes ressources environnementales marines. L'interprétation de ce haut lieu de lutte apparaîtra dans sa totalité, prenant en compte le sentiment, qui se généralise actuellement dans le pays, de la nécessité d'une gestion totale de l'environnement. Robben Island est aussi candidate à l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, avec les marais de Sainte-Lucie et les sites préhistoriques de Sterkfontein, de Swartkrans, de Kromdraai et des environs.

#### **La maison du souvenir et le théâtre de la lutte**

Au-dessus des paysages de Robben Island et de l'édifice du Parlement se dresse Table Mountain. Les larmes versées, les souvenirs longtemps chéris et la lutte victorieuse qui s'est déroulée au pied de la montagne sont symbolisés par l'une des plus impressionnantes cicatrices laissées par le Group Areas Act. L'endroit était au cœur de la vie active du Cap, avec tous les métiers qui y furent recensés en 1867, date où il est devenu le sixième district d'une métropole en rapide expansion. La dispersion et la démolition finale commencèrent, en 1901, avec la première évacuation des Africains noirs vers Ndbeni. En 1966, le quartier était déclaré zone réservée aux Blancs par un texte que d'anciens habitants de cette zone appellent ironiquement le « billet doux ». Les derniers déplacements devaient avoir lieu en 1981. « Les textes officiels avaient déblayé le terrain avant même l'apparition



Avec l'aimable autorisation du Centre Mayibuye

des bulldozers. Ainsi se font les holocaustes<sup>3</sup>. »

La création du Musée du sixième district en tant que « lieu de résistance et de triomphe sur l'*apartheid* » est confiée à ceux-là mêmes que les textes officiels n'ont pu évacuer de l'histoire. L'exposé de la mission du musée débute par ces mots : « Que plus jamais personne ne soit déplacé par la force. » Pour que demeurent l'histoire et la mémoire des déplacements forcés subis en Afrique du Sud, et pour refuser toute forme d'oppression sociale, le Musée du sixième district se veut maison du souvenir et témoin des luttes passées. Une interprétation subjective a été

adoptée, empreinte de sincérité et de passion<sup>4</sup>. Mais les récits de ceux qui ont connu la misère et l'angoisse des holocaustes, les atrocités de l'*apartheid* ou le déplacement forcé des enfants aborigènes d'Australie supporteraient-ils une interprétation froidement objective ?

Un nouveau musée de site et un centre d'interprétation ont été ouverts le 24 septembre 1996, lors des célébrations qui ont marqué la Journée nationale du patrimoine, à Thulamela, à l'extrême nord du pays, dans le parc national Kruger. L'un des axes de la transformation du réseau sud-africain des parcs nationaux est la mise en place d'un cadre de gestion

*L'art contre l'apartheid : des pièces de l'exposition en attente dans les chambres du Parlement.*

*Enfants et adultes lors de l'inauguration de l'exposition consacrée aux rues, qui a conduit à la création du Musée du sixième district.*



Avec l'aimable autorisation du Musée du sixième district

intégrée de l'environnement, qui associe parcs et population. La politique dite d'écologie sociale qui a donné naissance à ce nouveau cadre est devenue un élément majeur des activités de repérage, d'évaluation, d'interprétation et de gestion des ressources du patrimoine culturel que recèlent les parcs nationaux sud-africains.

La gestion du patrimoine, telle qu'elle est pratiquée à Thulamela, a pris valeur de modèle national pour l'autonomisation des communautés voisines, lésées et souvent déplacées lors de la création des parcs sous le régime colonial et sous l'*apartheid*. L'occasion s'offrait ici de mettre en place un programme unique d'interprétation de l'environnement implanté dans un riche milieu culturel. Du point de vue archéologique, le site est un remarquable exemple de la culture du Zimbabwe, dont la dynamique sociale reposait essentiellement sur la hiérarchie des classes et sur le concept d'autorité sacrée. Sa conception livre des aspects plus profonds sur la vie spirituelle et politique de la population de Thulamela. Le travail archéologique communautaire, notamment l'exhumation, l'analyse scientifique et la remise en terre des restes humains, symbolise le droit à l'autodétermination des habitants du lieu, qui descendent de ceux à qui ces restes appartiennent.

Plus proche de l'esprit conservateur

du précédent régime, le Tswaing Crater Museum, au nord-ouest de la province du Gauteng, à 40 km environ de Pretoria, est devenu l'écomusée d'Afrique du Sud par excellence. Autour du cratère creusé par une météorite il y a 200 000 ans, où s'est formé un lac dont le sel est extrait depuis des milliers d'années, vivent, dans des habitations datant de l'*apartheid*, quelque 2 millions de personnes parmi les plus pauvres et les plus marginalisées d'Afrique du Sud. Le projet est conçu selon les principes de la gestion intégrée de l'environnement, dont il prend simultanément en compte les aspects biophysiques, culturels et socio-économiques.

Tswaing, le « village de sel », est un lieu unique en ce sens qu'on peut y associer des activités d'ordre scientifique et technique au développement culturel communautaire, dans des conditions qui concourent incontestablement à la réalisation des objectifs du Programme de reconstruction et de développement. A Tswaing, la gestion du patrimoine obéit à une approche holistique qui englobe l'adaptation culturelle, l'autonomisation et la reconnaissance du rôle de la communauté comme source de pouvoir et sujet d'appropriation de l'espace. Le Forum communautaire de Tswaing, qui gère le projet, a estimé nécessaire de préserver et d'exploiter les ressources locales aux fins

de la gestion de l'environnement, de l'éducation, de la formation, de la création d'emplois et de la recherche, ainsi que d'un tourisme et d'activités de loisirs organisés de manière responsable. L'objectif est d'améliorer la qualité de la vie de la population et de lui assurer un environnement sain.

Le nouveau discours muséologique sud-africain est unique, car il est imprégné d'une façon d'être sensible à l'oppression sous toutes ses formes. Ce discours s'appuie sur l'idée qu'un engagement constructif dans la gestion du patrimoine n'est possible que si l'expérience de l'interprète comme celle de celui qui est interprété se fondent sur une relation dialectique profitable aux deux parties, ce qui suppose l'abandon de la conception classique de la « participation en tant que consultation » au profit d'une vision de la « participation comme partenariat stratégique<sup>5</sup> ». La transformation des musées renvoie non pas à une simple adaptation mimétique à une Afrique du Sud démocratique et multiculturelle, mais à un engagement actif dans des espaces culturels communs, nourri par un discours contestataire et libérateur auquel prennent part tous les Sud-Africains.

En accueillant la collection *L'Art contre l'apartheid* en son lieu de destination finale, le Parlement du Cap, Nelson Mandela a déclaré que les œuvres qui la composent « expriment toute la gamme des émotions humaines, de la colère et de la ferveur à l'amour et à la tristesse. De telles œuvres exigent l'attention de ceux qui les regardent ; elles mettent en question nos croyances et nos valeurs, nous rappellent nos erreurs passées, mais elles nous parlent aussi d'espoir pour l'avenir ». Le philosophe français Jacques Derrida, qui a participé à l'exposition, refuse d'arrêter là le projet. Pour lui, « le combat n'a pas de fin », et cette exposition « scel-

le un engagement solennel. Symbole monumental de la promesse tenue, elle rappelle, montre, prédit tout l'espoir que nous mettons dans l'avenir toujours ouvert de cette "cause commune" ».

Mandela l'a redit lors de l'inauguration du Robben Island Museum, « nos institutions culturelles ne peuvent rester à l'écart de la Constitution, non plus que la Déclaration des droits du peuple sud-africain ». Jadis, le multiculturalisme servait à nous désunir. Aujourd'hui, garanti par la Constitution, il est un fondement de la politique suivie par les pouvoirs publics. Dans ce contexte, les musées d'Afrique du Sud jouent un rôle déterminant, et la position du gouvernement est claire lorsqu'il affirme que « les musées détiennent la clé de la formation et de l'expression du savoir et de l'identité culturelle. Les musées sud-africains seront restructurés de façon à refléter l'héritage collectif, la nouvelle identité et l'ethos d'une Afrique du Sud multiculturelle et démocratique »<sup>6</sup>. ■

1. André Odendaal, *Dealing with the past/making deals with the past : public history in South Africa in the 1990s*, communication présentée à la Conférence sur l'avenir du passé : la production d'histoire dans une Afrique du Sud en mutation, Centre Mayibuye, Institut de recherche historique et Département d'histoire, Université du Cap-Occidental, 10-12 juillet 1996.
2. *Ibid.*
3. Tony Morphet, *Weekly Mail*, 3 février 1995.
4. Roy Ballantyne et David Uzzell, « Environmental mediation and hot interpretation : a case study of District Six, Cape Town », *The Journal of Environmental Education*, vol. 24, n° 3, p. 4-7.
5. *Shifting the paradigm, a plan to diversify heritage practice in South Africa*, Programme de la South African Museums Association, préparé par A. Galla, 1998.
6. Faute de place, nous n'avons pu publier ici la bibliographie détaillée fournie par l'auteur. Elle peut être obtenue sur simple demande à *Museum international*.

# Gérer le changement ou piloter dans une époque de turbulences

Nancy Hushion

*Se faire surprendre par les événements ou les devancer ? De la réponse que les musées donnent à cette question pourrait dépendre leur survie, à mesure que les exigences du public et celles du marché affectent de plus en plus leurs activités quotidiennes et leurs objectifs à long terme. Nancy Hushion, muséologue canadienne indépendante réputée, est une spécialiste de la planification et de la gestion des musées. Ancien membre du Conseil exécutif de l'ICOM, elle est la nouvelle présidente du Comité international de l'ICOM pour la gestion (INTERCOM).*

Pour certains, la nature des musées est incompatible avec l'idée de changement : ils sont les gardiens de l'histoire collective de l'humanité et de la nature à travers les âges. À l'inverse, d'autres affirmeront avec force que, si les musées ne parviennent pas à s'adapter et à réagir au changement, ils risquent de plus en plus de perdre du sens dans la société moderne.

L'objet du présent article est d'examiner si, généralement parlant, les musées font face aux changements qu'ils doivent subir, s'ils les maîtrisent et s'ils disposent d'un personnel ayant les compétences, l'expérience et l'esprit créatif requis pour les mener à bien dans cette période un peu trouble. Dans le titre, les mots « gérer » et « changement » ont chacun le même poids, ils constituent des termes égaux et complémentaires de l'équation.

Si des différences considérables se font jour d'un pays et d'une discipline à l'autre et si les changements subis par les musées sont dus à des facteurs à la fois externes et internes, la gestion de ces changements est totalement interne, elle relève de la maîtrise et de la responsabilité de l'établissement lui-même. Elle vise à assurer l'environnement positif qui est de plus en plus essentiel pour les musées et pour leur avenir.

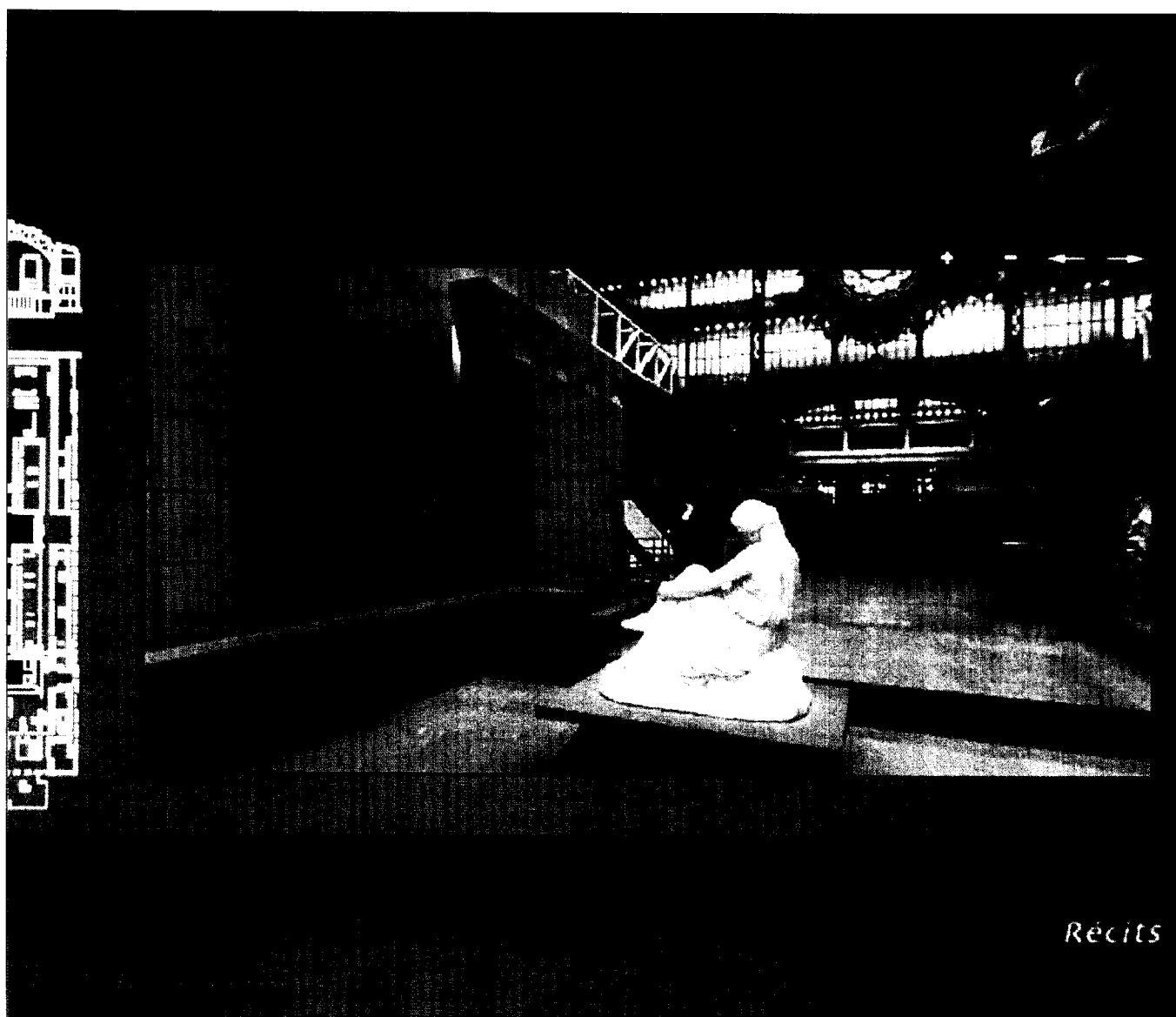
Le mot « changement » étant utilisé pour décrire des situations très diverses, il est défini pour les besoins de cette étude comme l'action ou le fait de rendre ou de devenir différent, comme une altération ou une modification. Selon les définitions lexicales, gérer signifiera organiser, administrer, diriger (une entreprise, une institution, un foyer, une équipe, etc.).

## Qu'est-ce qui a changé ?

Pour étudier la gestion du changement dans les musées, il importe d'identifier en premier lieu quelles ont été leurs

principales transformations dans un passé récent et peut-être d'anticiper celles qui pourraient survenir. En nombre et en dimensions, les musées ont presque quadruplé au cours des trente dernières années, sous l'effet de divers facteurs. L'élargissement du public, conjugué à la nécessité de recourir aux techniques modernes de conservation pour préserver des chefs-d'œuvre et des objets vieux de plusieurs siècles, a mis à rude épreuve des moyens inadaptés. La fierté nationale a conduit à construire ou à développer des institutions nationales afin de commémorer le centenaire ou le millénaire d'un événement important, ou à réaménager de grandes entreprises culturelles comme le Louvre, dans le cadre du programme français de grands travaux. À un niveau différent mais tout aussi significatif, un nombre considérable de nouveaux musées sont nés d'initiatives locales et sont la preuve tangible de la fierté que chaque collectivité tire de son propre patrimoine.

Si la façon dont les musées planifient et développent leurs activités publiques a beaucoup changé, c'est en grande partie à cause des expositions de prestige des années 70. Il y avait bien eu auparavant de grandes expositions qui avaient attiré un public nombreux, mais les manifestations de prestige se sont caractérisées par l'accent (exagéré, selon certains) mis sur la promotion et sur le côté « événement » pour inciter le « non-public » à venir, ce qui a fait pénétrer les musées dans un nouveau royaume. Car si la plupart des expositions de prestige se sont fondées sur des recherches sérieuses et ont montré des œuvres importantes, l'objectif de tels événements était d'accroître sensiblement la notoriété du musée qui en était l'instigateur et d'engendrer des revenus substantiels. En introduisant les musées dans le monde hautement concurrentiel du di-



vertissement et du mécénat prestigieux, ces expositions visaient à attirer un bien plus grand nombre de gens, notamment ceux qui n'étaient pas des visiteurs réguliers<sup>1</sup>. D'où souvent un afflux purement ponctuel de revenus.

Un autre phénomène largement constaté dans les musées est leur prise de conscience croissante des besoins et des centres d'intérêt du public. Souvent les réponses des visiteurs aux questionnaires montraient qu'ils désiraient avoir davantage d'informations sur les œuvres exposées et sur les collections, et, de manière très concrète, qu'ils voulaient savoir où trouver quoi dans le musée. De fait, pour nombre d'entre eux, les gardiens sont les seuls membres du personnel de l'établis-

sement qu'ils rencontrent. En outre, les visiteurs veulent que l'information soit aisément lisible et rédigée dans un langage clair et compréhensible. Les musées d'art, souvent cités comme les pires coupables, mettent à présent en place, dans les expositions les plus importantes, des panneaux d'information et/ou de brefs programmes vidéo d'entretiens avec l'artiste, souvent dans un endroit discret où ils peuvent ou non être vus ou lus, au choix du visiteur.

Outre l'effort qu'ils font pour communiquer mieux et plus fréquemment, les musées ont tendance à se détourner de leur « action éducative » traditionnelle pour favoriser l'apprentissage, plus particulièrement l'auto-apprentissage du vi-

*L'essor des musées virtuels : un CD-ROM produit par le musée d'Orsay emmène le visiteur en « promenade virtuelle » à travers le musée, avec un commentaire consacré à 200 objets.*

siteur. Dans son action éducative, l'institution recourait jusqu'à présent à des approches formelles (conférences, cours et visites guidées avec des spécialistes) pour diffuser les informations dont, à son avis, les visiteurs devaient disposer sur une exposition ou une collection donnée. Mais, petits ou grands, les musées reconnaissent de plus en plus que chaque visiteur entrant dans une exposition a déjà un certain savoir et une certaine expérience. Le problème est de déterminer comment les connaissances du visiteur peuvent être intégrées aux informations que l'exposition elle-même présente. Pour relever ce défi, quelques musées ont recours à des groupes cibles, représentatifs à la fois du grand public et des visiteurs de musée types, afin de tester des idées et des approches novatrices. Comme exemple d'initiatives intéressantes à cet égard, citons le recours à des animateurs spécialement formés qui se tiennent à la disposition des visiteurs pour répondre à leurs questions sur les lieux de l'exposition (certains portent même un tee-shirt sur lequel peut se lire : « Questionnez-moi »), ou la nouvelle approche adoptée avec les « Aides à l'information » (anciennement les gardiens) des musées de Glasgow.

Depuis leur création, il est admis que, sur un sujet donné relevant de leur cadre de référence, les musées sont la seule voix autorisée, qui est le fruit de recherches approfondies et d'une vaste érudition, et qui se fonde sur l'interprétation qu'ils font de leurs collections. Mais les visiteurs se comptent à présent par centaines de millions et sont issus de milieux culturels et ethniques très différents. Aussi pense-t-on de plus en plus que la présentation d'événements complexes dans une perspective unique pose problème. Dans la pire des hypothèses, un point de vue unilatéral peut être erroné et man-

quer de sensibilité : tel fut le cas des premiers préparatifs de la commémoration, en 1992, de la « découverte » de l'Amérique par Christophe Colomb. Dans de nombreuses régions du monde, les musées et leurs pratiques n'ont pas été au cœur de l'expression culturelle collective, même si tous les peuples sont soucieux de préserver leurs traditions et leur patrimoine.

Les musées ne sont que l'un des moyens de préserver et de comprendre les cultures, dans le cas d'un groupe particulier ou dans un contexte plus large. Un excellent exemple de la manière dont divers peuples ont défini leurs propres besoins est fourni par la conférence « Quels musées pour l'Afrique ? » de l'ICOM et par le programme AFRICOM qui en a résulté.

Un autre levier de changement récent dans les musées est la « libéralisation économique » — le transfert progressif par les pouvoirs publics de la responsabilité du financement des musées des ressources publiques au secteur privé. Cette réorientation du mode de financement a significativement modifié le rôle et les responsabilités du directeur de musée : alors qu'autrefois sa principale préoccupation était la richesse des collections et la recherche, il doit aujourd'hui passer beaucoup de temps à réunir des fonds privés pour permettre à son établissement de fonctionner et à convaincre des mécènes de soutenir ses activités.

A l'avenir, il faut notamment s'attendre à des changements provoqués par la concurrence accrue du secteur du divertissement. Ainsi, le parc Disneyland de Paris ne détourne-t-il pas une partie du public qui aurait pu se rendre dans les musées ? Et que penser de l'essor des musées virtuels, où les gens surfent sur l'internet pour découvrir des collections, mais ne mettent jamais les pieds dans un



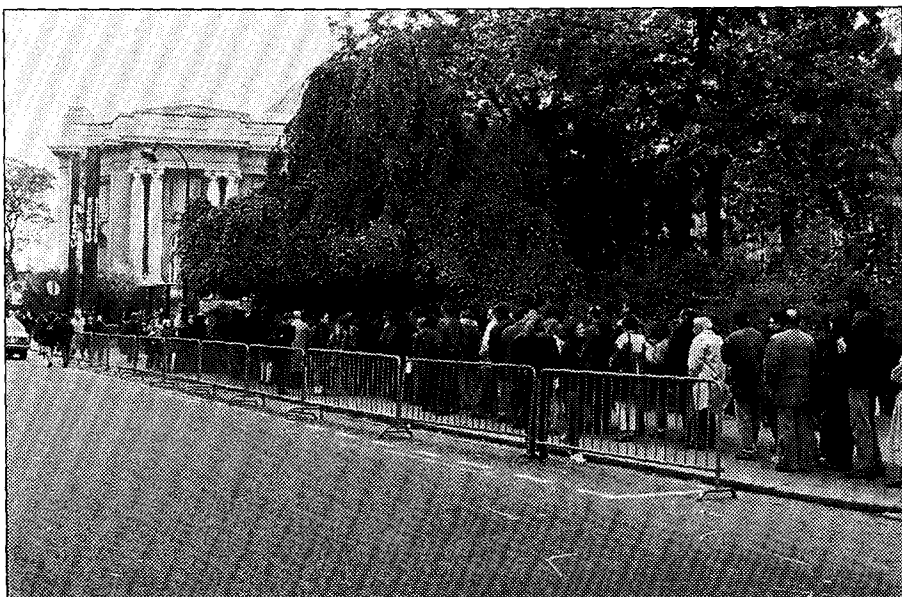
musée ? Ajoutés aux fluctuations du nombre de touristes, source généralement importante de visiteurs, ces deux facteurs ne provoqueront-ils pas une chute de la fréquentation du public au moment où les musées dépendent de plus en plus de leurs entrées et des revenus de leurs boutiques ?

### Une dynamique en évolution

En résumé, les changements essentiels auxquels les musées réagissent déjà sont, notamment, l'extension considérable de leurs locaux, l'essor rapide de différentes catégories de public ayant des besoins divergents, l'orientation accrue de l'action éducative vers l'auto-apprentissage, la concurrence des autres secteurs et l'importance accrue du marketing et de la communication du message du musée, souvent avec des moyens limités.

Comment les musées gèrent-ils ces profonds changements, dont généralement ils ne sont pas maîtres — ou si peu ? Dans quelle mesure les assimilent-ils ? Le monde des musées est-il essentiellement un univers qui ne réagit et ne répond aux pressions que si elles s'imposent à eux, ou existe-t-il des musées qui s'emploient, à divers degrés, à devancer les changements ? Qui gère ces transformations ?

Traditionnellement, les musées ne cherchent pas à recruter des candidats qui ont été précisément formés à la gestion ou qui ont des compétences et une expérience en la matière, malgré la complexité des tâches que ceux-ci devront accomplir. La gestion nécessite un ensemble de compétences qui peuvent être acquises par divers moyens, depuis l'atelier du week-end jusqu'au diplôme de troisième cycle, le plus connu étant le MBA (ou diplôme supérieur d'administration des affaires). Or, dans la plupart des cas, l'usa-



© Delcombe SIPA-ICONO, Paris

ge est de considérer qu'il suffit d'avoir une solide formation universitaire dans une discipline particulière pour occuper un poste de gestionnaire élevé. Cela est particulièrement vrai dans le musée traditionnel, où même les postes définis comme des postes de gestion comportaient de très importantes tâches touchant directement au contenu des collections. La carrière classique consistait à s'élever progressivement jusqu'aux fonctions de conservateur en chef et, si on le désirait, à devenir plus tard directeur. Seuls quelques rares musées ont suivi le modèle des arts du spectacle, où la direction bicephale est partagée entre un directeur administratif/gestionnaire et un directeur artistique. Néanmoins, la nécessité de connaître la gestion et d'avoir de l'expérience en la matière s'accroît rapidement, à mesure que se conjuguent plus étroitement pour le musée sa fonction de conservation et son rôle d'entreprise.

Quant aux conservateurs, de par leur formation et, plus encore, du fait de leurs attentes, ils escomptent avoir amplement l'occasion de mener des recherches approfondies sur des sujets qui les intéressent, dans le but éventuel d'organiser une exposition ou une autre forme de présentation publique reposant sur ce travail. C'est le conservateur qui prend l'initiative, se fondant sur sa connaissance de la discipline et sur les perspectives qui s'offrent à lui de faire une étude origi-

*L'exposition Cézanne du Grand Palais, à Paris, est un modèle de l'exposition de prestige qui vise à attirer un bien plus grand nombre de gens, notamment ceux qui d'ordinaire ne sont pas des visiteurs réguliers.*



*Les « Aides à l'information » des musées de Glasgow ne se contentent pas d'orienter les visiteurs.*

nale. Or, à présent, la dynamique n'est plus la même et elle risque de changer encore davantage. Voici les questions qui reviennent le plus souvent dans les réunions de programmation : Qu'est-ce qui intéresse le public ? Pouvons-nous déterminer ce que sera notre gain net de fréquentation avec cette exposition ? Est-ce un projet qui nous permettra de chercher et d'obtenir un mécénat ? Auparavant, c'était le musée qui posait le prin-

cipe de l'exposition. Aujourd'hui, en particulier lorsque sont en jeu des artefacts et l'interprétation du patrimoine culturel, la responsabilité quant à la détermination de la forme et du fond doit être partagée avec le groupe ou avec la culture d'origine. Telle a été, telle continuera d'être très précisément l'expérience des conservateurs qui travaillent en collaboration avec les peuples aborigènes dans le monde entier.

Cependant, les conservateurs sont essentiellement formés à la recherche universitaire, non aux échanges avec le public. Alors que certains disposent naturellement des qualités pour diriger avec succès de tels changements, d'autres en sont dépourvus et, en outre, s'intéressent peu à cet aspect du travail muséal. Les structures traditionnelles de direction et de gestion des musées étaient fortement hiérarchisées, ce qui était efficace lorsque leur rôle était plus étroitement défini et leurs revenus, même peu élevés, mieux assurés que maintenant.

Pour engranger, comprendre et présenter de multiples points de vue, ainsi que pour gérer des affaires complexes impliquant des partenariats entre secteurs public et privé, des restaurants et des boutiques, de même que la concession de droits de reproduction, il faut avoir l'expérience de la consultation d'un large éventail de personnes. En outre, vu la complexité des tâches d'un musée, les décisions devraient autant que possible se prendre au niveau de ceux qui seront chargés de les mettre en œuvre. Pour gérer un musée aujourd'hui, il faut savoir consulter un grand nombre de gens, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, et déléguer ses responsabilités.

Il est particulièrement difficile d'évaluer la performance d'une gestion — sans parler de la gestion du changement — dans le secteur muséal, car les outils

d'évaluation traditionnels du secteur privé, tels que les bénéfices réalisés, les avantages retirés par les actionnaires ou le retour sur investissement, ne peuvent s'y appliquer que de manière abstraite. Les musées mesurent en général leur influence d'après le nombre de visiteurs, le nombre de colonnes consacrées par les critiques dans la presse et l'augmentation des dons (d'œuvres importantes) aux collections. Décider qu'un musée a, par ses activités, substantiellement contribué à la compréhension et à la prise de conscience d'une histoire collective ou d'une forme artistique est pratiquement impossible, que ce soit en termes quantitatifs ou qualitatifs.

Pourtant, ce sont précisément les moyens d'évaluer la performance que recherchent les conseils d'administration (ou de tutelle, et même les comités consultatifs). Face au besoin de plus en plus pressant de réunir toujours davantage de fonds (souvent en concurrence avec d'autres institutions à but non lucratif, telles que les universités, les hôpitaux et les organismes de santé, à mesure que le financement public s'amenuise sous l'effet de la libéralisation économique), certains membres de conseils d'administration issus du secteur privé ont commencé à appliquer des pratiques utilisées dans leur milieu d'affaires. D'où le risque, en particulier lorsque les directeurs ne sont pas considérés comme des gestionnaires performants, d'une intervention accrue des conseils d'administration dans la gestion quotidienne du musée. Il existe de nombreux exemples non divulgués des complications qui peuvent en résulter.

Une gestion efficace du changement doit conduire le conseil d'administration non à intervenir davantage dans le fonctionnement courant du musée mais à se désengager. L'attention du conseil doit se

concentrer sur l'élaboration de la politique, la planification à long terme et le contrôle budgétaire. En Amérique du Nord, un nouveau modèle de *governance* a été établi par John Carver<sup>2</sup> pour les institutions à but non lucratif. Instrument de changement substantiel en lui-même, ce modèle a été adopté par un certain nombre de musées du Canada et des États-Unis d'Amérique. Il est intéressant de noter qu'une récente étude de l'Université de Victoria, au Canada, consacrée à l'efficacité du modèle de Carver et à d'autres modèles, indique qu'environ la moitié de ceux qui ont adopté le premier l'ont jugé efficace. Les participants à cette étude ont remarqué que le principal avantage qu'il y a eu à procéder à un changement de *governance* tient au processus lui-même qui, à son tour, a entraîné des avantages inattendus et renforcé l'organisation.

Une bonne gestion ne peut produire à elle seule un bon musée, ni garantir l'application effective du changement. En définitive, « le gestionnaire, c'est celui qui est capable de traiter de multiples problèmes, de neutraliser différents groupes et, dans une université (ici un musée), d'établir un budget équilibré. Le dirigeant éclairé, en revanche, agit essentiellement sur le plan moral et non, comme dans la plupart des gestions, avant tout par souci de protection. C'est l'affirmation d'une vision, non le simple exercice d'un style. Il a le courage moral d'affirmer une vision de l'institution et l'énergie intellectuelle [...] de rendre cette vision irrésistible<sup>3</sup> ».

Les musées sont affaire de vision, de vision collective. Reconnaître et faire reconnaître que les musées jouent un rôle de premier plan, en gérant avec imagination les divers changements internes et externes, tel sera le défi des prochaines années. ■

1. *Mapping the future : a study of the public perceptions of art galleries in Ontario*, Ontario Association of Art Galleries/N.L. Associates, The Angus Reid Group and Heath Associates, 1994.
2. Le modèle innovant de *governance* de John Carver a influencé le mode de fonctionnement des conseils d'administration des organismes publics ou à but non lucratif à travers le monde. Carver est notamment l'auteur des ouvrages suivants : *Boards that make a difference : a new design for leadership in nonprofit and public organizations* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series) ; *Basic principles of policy governance* (Carverguide Series on Effective Board Governance) ; *Reinventing your board : a step-by-step guide to implementing policy governance* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series).
3. Bart Giamatti, ancien président de l'Université de Yale et commissaire des États-Unis pour le base-ball.

# Les enfants dans les musées africains : des voix du Commonwealth

Lois Irvine

*Un mouvement nouveau, né au sein de l'Association des musées du Commonwealth, s'est donné pour objectif de mettre les musées à la portée des enfants. Lois Irvine, secrétaire générale de l'Association, est aussi muséologue consultante et travaille à son compte après vingt années de service dans l'un des principaux musées du Canada, le Glenbow Museum de Calgary. Présidente du Comité canadien de planification des ressources humaines des musées, elle publie aussi des articles dans diverses revues de muséologie. Ancienne présidente de l'Alberta Museums Association et de l'Association des musées du Commonwealth, elle appartient à plusieurs organisations professionnelles : ICOM, Association des musées canadiens, Association des musées américains ; elle est aussi très active au sein du Comité international pour la formation du personnel (ICTOP) de l'ICOM.*

Emmanuel N. Arinze<sup>1</sup>, dans le document qu'il a préparé pour l'atelier « Les enfants dans les musées africains : un public à découvrir », qui s'est tenu à Nairobi du 10 au 16 novembre 1997, a posé la question : « Entendons-nous la voix des enfants dans nos musées ? » Cette initiative régionale internationale, organisée par l'Association des musées du Commonwealth, était accueillie par les musées nationaux du Kenya.

Le présent article tentera surtout de décrire l'atelier de Nairobi et de le replacer brièvement dans le cadre des activités de l'Association des musées du Commonwealth. Cette initiative s'inscrit parmi les activités de l'Association conçues pour encourager les musées à donner aux nombreuses cultures, à toutes les catégories de public, aux collaborateurs des musées, à l'ensemble des établissements du Commonwealth et au-delà la possibilité de s'exprimer. Elle illustre deux préoccupations notables de l'Association : d'une part, amener les musées à reconnaître la nécessité impérieuse d'écouter les diverses voix qui se font entendre dans la société et de s'en faire l'écho dans des expériences et des programmes enrichissants et instructifs ; d'autre part, souligner combien il importe d'offrir à toutes les cultures, à toutes les nations du Commonwealth, grandes ou petites, des occasions de s'exprimer.

L'atelier de Nairobi a insisté sur la nécessité de prendre en compte la voix des enfants dès l'élaboration et la réalisation des programmes. Le jeune public reste à « découvrir » — non que des activités spéciales ne lui soient destinées mais, comme E. Arinze l'a dit ensuite, parce que dans la plupart des cas les enfants ne sont pas consultés et « sont censés "apprécier" les programmes et se conduire convenablement » (c'est-à-dire en silence) lorsqu'ils sont au musée. Pour illustrer son propos,

E. Arinze a posé quelques questions qui valent pour tous les musées et pour d'autres catégories de public, mais qui sont particulièrement pertinentes pour les régions et les cultures où le modèle de musée est de type colonial transplanté.

- Nous arrive-t-il jamais de demander aux enfants pourquoi ils veulent aller au musée ?
- Prenons-nous en considération les besoins et les intérêts des enfants lorsque nous faisons des projets pour eux ?
- Demandons-nous aux enfants ce qui les intéresse et ce qu'ils aimeraient voir ou faire au musée ?
- Donnons-nous aux enfants l'occasion de nous parler et de nous dire ce qu'ils pensent de ce que nous faisons ?
- Laissons-nous aux enfants leur mot à dire dans le musée ?
- Permettons-nous aux enfants de faire par eux-mêmes leur propre expérience du musée ?
- Tolérons-nous dans nos musées un certain bruit, qui apporte cette dimension humaine vitale essentielle à notre type de travail ?
- Mobilisons-nous suffisamment nos enfants pour les amener à vouloir se rapprocher du musée ?
- Le sol de nos musées est-il assez chaud pour que les enfants africains puissent y marcher nu-pieds, le sourire aux lèvres, avec bonheur et confiance ?

Cet atelier avait pour objectif de sensibiliser à la présence des enfants et des jeunes en tant qu'ils constituent l'une des catégories de public des musées et de donner l'occasion de réfléchir, de discuter et de recevoir une formation sur les modalités de mise en place de programmes éducatifs qui leur soient destinés. Les enfants forment un public particulier et, selon les propos du président sud-africain Nelson Mandela, ils sont « notre meilleur atout, le rocher sur lequel repose notre avenir<sup>2</sup> ».



© National Museums of Kenya

*Des enfants parlent du musée avec des participants de l'atelier.*

Le thème principal était la participation des enfants à la conception de programmes et à la transformation des musées pour les encourager, pour les motiver à faire leur propre expérience du musée. Pour que celui-ci soit à leur portée, il doit leur permettre de vivre une expérience de cordialité, d'accueil et de détente, tout en s'adressant ouvertement à eux pour leur présenter des programmes qui répondent à leurs besoins et à leurs attentes. Comme l'enfant entre le plus souvent dans un musée à l'initiative, sous la pression ou en fonction des intérêts de ses enseignants, de ses parents et autres responsables, il convient aussi de chercher à associer ces derniers. Les participants à l'atelier ont donc insisté sur l'importance d'une implication de l'ensemble de la communauté, compte tenu de la place culturelle des chefs communautaires traditionnels dans l'environnement africain.

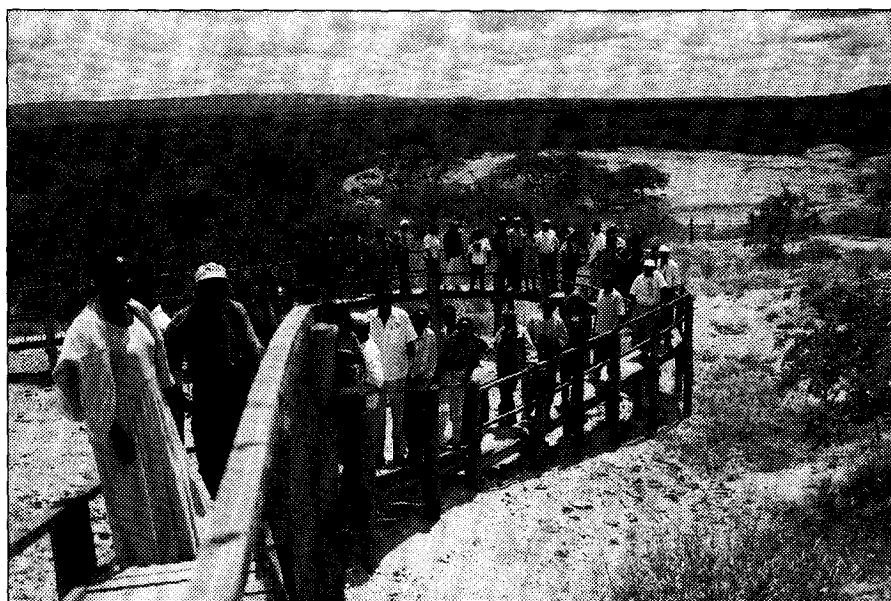
Les quarante-trois participants à l'atelier venaient de quinze pays du Commonwealth (treize pays africains, plus le Canada et le Royaume-Uni) et des États-Unis d'Amérique ; ils comptaient dans leurs rangs des responsables des activités éducatives des musées et plusieurs enseignants du Kenya. De surcroît, une journée prévoyait la participation d'enfants,

de parents et d'enseignants, avec lesquels un débat a été engagé sur ce que chacun attend du musée.

Après la cérémonie d'ouverture, deux discours liminaires ont été prononcés par le professeur Joseph Mungai, secrétaire de la Commission de l'enseignement supérieur du Kenya, et par Emmanuel Arinze, qui ont traité du rôle éducatif des musées dans la société et de la question, plus spécifique, de la relation de l'enfant au musée en Afrique. L'atelier était organisé en séries de réunions centrées sur un objectif précis. Dans des interventions brèves, des participants chevronnés présentaient au début de chaque séance les questions qui se posaient, puis l'ensemble de l'atelier ou bien des groupes distincts en discutaient et les approfondissaient. Pour stimuler encore le débat par l'apport de perspectives et d'expériences extérieures, des spécialistes de l'action éducative du Victoria and Albert Museum de Londres et de l'Anacostia Museum de Washington, D. C., ainsi que le coordinateur de l'atelier, un muséologue généraliste du Canada, s'étaient joints aux agents de l'action éducative des musées d'Afrique.

L'atelier devait aborder plusieurs points : a) la situation actuelle ; b) la dé-

*Une excursion à Ologesailie,  
un site préhistorique  
de la vallée du Rift.*



© National Museums of Kenya

finition des besoins par l'analyse et par la discussion avec les enfants, les enseignants, les parents et les personnes travaillant avec les enfants ; c) l'élaboration de programmes individuels et globaux pour les enfants, notamment avec la présentation de plusieurs modèles, à la fois sous forme orale et à l'aide d'enregistrements vidéo ; d) un bref débat sur l'évaluation et sur certains aspects logistiques.

Avant l'atelier, une enquête succincte avait été menée auprès d'éventuels participants de pays africains du Commonwealth pour déterminer la situation actuelle en matière de programmes pour enfants. Le niveau de réponse, qui a été excellent, a fait apparaître une grande diversité de situations. Si, dans la plupart des musées, les enfants ne sont généralement pas consultés, l'école est le premier, souvent le seul lieu de programmation pour les enfants, et il arrive que les groupes scolaires constituent la majeure partie du public d'un musée. Souvent, il n'y a toutefois pas de budget distinct pour les activités en tant que telles, et pour ainsi dire pas de crédits pour les programmes, scolaires ou non scolaires.

#### « Devenir des enfants »

Les points culminants de l'atelier ont été la visite « avec les yeux des enfants » des salles du musée et les trois séances auxquelles les enfants et les parents ont par-

ticipé. Il était notamment prévu ce qui suit : a) visite des salles d'exposition par les enfants, sous le regard attentif, mais discret, d'un ou deux participants ; b) entretiens avec des enfants ; c) écoute des parents et des enseignants, qui ont dit comment ils souhaitaient voir le musée et ce qu'ils en attendaient, notamment par rapport aux enfants.

En ce qui concerne la visite « avec les yeux des enfants », les participants se sont prêtés au jeu avec enthousiasme : « devenir » des enfants et des jeunes qui se heurtent à toutes les difficultés que présente la compréhension d'un musée et de salles conçus pour un public passif, adulte et instruit. L'étiquetage, l'éclairage, l'ambiance, l'ensemble des commodités, les sujets abordés et le traitement qui leur est réservé, en particulier l'absence d'interactivité et d'interprétation pour le jeune public, tout a fait l'objet d'un examen serré et critique, et a conduit le groupe à réfléchir sérieusement aux moyens de mettre les musées à la portée des enfants. Les conclusions ont été corroborées par les observations des participants qui ont suivi les enfants dans les salles, ainsi que par les commentaires des enfants eux-mêmes. Ce qui, manifestement, avait captivé ces derniers, c'était le jardin des serpents contigu au musée ; en revanche, les salles d'art les avaient moins intéressés.

Les enseignants et les parents ont pré-

senté un autre point de vue, à la fois perspicace et réfléchi, qui de toute évidence reposait sur une conception large du rôle du musée et de son rapport aux enfants. Ils ont ardemment manifesté le besoin et exprimé le vœu de voir des expositions plus vivantes et interactives, qui soient adaptées aux enfants ou qui aient une forme et une conception accessibles à ces derniers ; ils ont aussi souhaité disposer d'installations offrant plus de commodités aux familles et qui leur facilitent l'accès des lieux. Ils se sont également demandé s'il convenait que le musée présente des traditions vivantes à l'aide de tableaux, d'objets artisanaux et de démonstrations qui rapprochent le musée de la vie et amènent les enfants à prendre activement contact avec leur culture, à l'interpréter dans un langage et un contexte familiers, à la rattacher à leur expérience quotidienne. Demande aussi a été faite de permettre à tous les enfants d'avoir accès au musée, quels que soient leur langue, leur lieu d'origine, le milieu économique auquel ils appartiennent, enfin que le musée aille à eux quand ils ne peuvent s'y rendre.

S'il est apparu clairement que ce groupe d'enfants, de parents et d'enseignants connaissait déjà et appréciait le musée, la journée a été révélatrice en ce qu'elle a conduit les participants à prendre conscience des difficultés et des avantages d'un entretien avec le public. Il a fallu un

certain temps pour vaincre les réticences des enfants comme celles des parents, qui n'osaient pas parler librement — une situation qui sans doute se retrouvera dans d'autres pays. En particulier, cette expérience a montré de façon saisissante qu'il fallait réellement accorder beaucoup plus d'attention à des catégories de public spécifiques lorsque sont présentées des expositions et des informations. Notons que les salles du musée de Nairobi ne diffèrent pas notablement de celles de bien d'autres musées. Ce qu'il convient de se demander, c'est de savoir si nos musées sont accessibles aux enfants, si nous nous adressons véritablement à eux et si nous entendons bien leur voix.

L'atelier a été particulièrement satisfaisant. Les divergences d'opinions n'ont pas manqué, mais les participants ont aussi prouvé qu'ils se souciaient surtout d'apprendre ensemble et souhaitaient tirer parti de l'occasion qui leur en était donnée. Ils n'ont pas hésité à s'impliquer fortement et se sont montrés très intéressés, particulièrement prêts à entendre la voix de leurs collègues d'autres pays, tout cela dans le rire et avec allégresse.

### Un regard sur l'avenir

L'atelier a donné des résultats positifs, puisqu'il a élaboré des principes, des directives et qu'il a proposé trois modèles de programmes pour enfants. Il a également mis en place une structure qui permettra de poursuivre les recherches avec le même enthousiasme et dans le même état d'esprit, en vue d'améliorer l'interaction des enfants avec les musées d'Afrique et l'action éducative des musées.

Ainsi s'est constitué le Group for Children in African Museums (GCAM), qui rassemble des participants à l'atelier, dont certains exerceront les fonctions de coordinateurs nationaux, tandis que d'autres



© National Museums of Kenya

*Des participants prennent la place d'enfants de 7 à 11 ans dans les salles du musée de Nairobi.*

coordinateurs seront recrutés sur place. Le groupe s'attachera à renforcer encore son réseau pour rendre les musées plus accessibles aux enfants : il mettra en commun des idées, lancera, associera, encouragera, soutiendra et suivra dans toute l'Afrique des programmes au profit des enfants, s'attachant par là à répondre aux besoins et aux aspirations des jeunes Africains.

Une vigoureuse déclaration d'intention, marquée par une conception élevée de la place des enfants dans les musées africains — la « Déclaration de Nairobi sur les enfants dans les musées d'Afrique » —, a été rédigée pour guider le GCAM et exprimer clairement l'orientation philosophique de l'atelier. Les principes qui y sont inscrits sont notamment les suivants.

- Les musées doivent être mis à la portée des enfants.
- L'entrée dans les musées, les monuments et les sites doit être gratuite pour les enfants de tous âges.
- Les enfants doivent être associés à la préparation et à l'organisation des programmes qui leur sont destinés.

- Les familles et les groupes communautaires de tous les niveaux concernés doivent pouvoir participer aux programmes consacrés aux enfants par les musées.
- Toutes les catégories de personnel des musées, y compris leurs directeurs, doivent être associées et foncièrement attachées à l'élaboration des programmes pour les enfants.
- Des instructions doivent être élaborées à l'intention des services des musées chargés de l'éducation, des musées en tant qu'institutions et des organisations professionnelles pour que l'accent soit mis tout particulièrement sur les besoins des enfants.
- Les enfants doivent faire entendre leur voix dans les musées.

L'Association des musées du Commonwealth s'emploiera à mener à bien cette mission en facilitant les choses et en diffusant des informations sur le GCAM, ainsi qu'en recherchant des sources appropriées de financement pour les projets. L'Association s'acquittera des tâches ordinaires de coordination internationale du GCAM sous l'autorité de son président et avec l'appui de son secrétaire général.

Les trois programmes conçus par les participants peuvent être adaptés à une situation donnée ou servir de prototypes à l'élaboration de nouveaux programmes. Ils sont particulièrement bien adaptés à la situation africaine, n'exigeant que des matériaux relativement bon marché facilement disponibles et abordent de façon pertinente les thèmes suivants : « Talents cachés : programme d'artisanat traditionnel » pour les enfants et les jeunes de 12 à 18 ans, l'objectif étant de former à des métiers artisanaux des jeunes qui ne fréquentent plus l'école, afin qu'ils commencent à subvenir à leurs besoins ; « Instruments de musique »,

qui vise à améliorer la culture générale et le savoir-faire en apprenant à fabriquer des instruments traditionnels de divers groupes ethniques et à en jouer ; enfin, « Visite à la galerie d'océanographie », qui présente aux très jeunes enfants leur environnement naturel par le biais d'une expérience stimulante, agréable et éducative du musée. La question du financement de ces programmes s'est posée avec acuité, la plupart des musées d'Afrique manquant de ressources financières assurées. Un manuel traitant des enfants dans les musées d'Afrique sera élaboré à partir des travaux de l'atelier quand les fonds nécessaires seront disponibles, et un rapport complet sur les résultats obtenus sera diffusé. Enfin, bien que les ressources et les capacités des musées varient d'un pays à l'autre, les participants à l'atelier ont mis en commun certaines initiatives excellentes de programmation pour les enfants en Afrique. Le musée mobile du Botswana, des initiatives communautaires en Afrique du Sud, la collaboration entre établissements d'enseignement, enseignants et musées au Kenya, et certains grands programmes au Nigéria ont été parmi les principales initiatives décrites. Nombre d'autres idées heureuses ont été étudiées et illustrées à l'aide d'enregistrements vidéo, de projections de diapositives et d'expositions de photographies.

L'atelier « Les enfants dans les musées africains » n'a pas été seulement un succès : c'est une expérience instructive, inoubliable, grâce à laquelle les participants ont pu se mettre à l'écoute de leurs collègues des musées d'Afrique. Il a permis d'organiser et de réaliser des ateliers pratiques, de mieux comprendre les besoins de programmation pour les enfants ainsi que la nécessité d'établir des contacts réels et des échanges avec telle ou telle catégorie de public.



Le monde international des musées est relativement petit. Les préoccupations communes à ses membres et les problèmes auxquels ils s'intéressent sont la plupart du temps très largement partagés, même si les conditions de vie ici ou là sont très différentes. Nous voyons s'offrir à nous toutes sortes de possibilités d'aide mutuelle et d'apprentissage réciproque, du fait même que nos perspectives diffèrent et quelles que soient les ressources matérielles dont nous disposons, ou qui nous font défaut. L'atelier « Les enfants dans les musées d'Afrique » est un exemple à suivre et traduit bien le souci propre à l'Association des musées du Commonwealth d'encourager la mise en commun de données d'expériences diverses et le partage d'une humanité commune<sup>3</sup>. ■

1. Emmanuel N. Arinze est le premier Nigérian à avoir été chargé de l'éducation dans le système des musées nationaux du Nigeria et, à ce jour, il a acquis une grande expérience dans ce domaine. Jusqu'en 1991 directeur des musées et des monuments, il est actuellement président de l'Association des musées du Commonwealth.
2. Extrait du message envoyé aux participants de l'atelier par le président Mandela, l'un des deux mécènes de l'Association. L'autre est le Guyanais sir Shridath Ramphal, ancien secrétaire général du Commonwealth et personnalité de premier plan de la vie internationale, notamment au service de la protection de l'environnement.
3. L'Association des musées du Commonwealth tient à exprimer toute sa reconnaissance, pour le soutien généreux qu'ils ont apporté à cet atelier, à la Fondation du Commonwealth, à la Fondation A. G. Leventis, à la Fondation Rockefeller, aux musées nationaux du Kenya, qui ont accueilli l'atelier et y ont participé, au projet PREMA-ICROM, à la Smithsonian Institution, au British Council, à la République-Unie de Tanzanie, ainsi qu'aux musées et aux associations qui ont permis à des délégués de prendre part à nos travaux.

### L'Association des musées du Commonwealth

Comme l'a montré l'atelier de Nairobi, l'Association des musées du Commonwealth cherche, dans sa structure et par nombre de ses programmes, à appliquer les principes d'une représentation et d'une expression équitables.

L'Association se tient en général à l'écart des grands rassemblements afin de connaître de plus près les pays les moins accessibles et les plus reculés du Commonwealth, pour se faire aussi une idée, en leur prêtant attention, des besoins des pays en développement et des petites nations dont le patrimoine et la culture sont essentiels à leur existence même, alors que pèse sur eux la menace d'une domination de la communication et de la culture de masse.

L'Association s'est réunie en 1995 au Botswana et en Afrique du Sud pour célébrer le retour de l'Afrique du Sud au sein du Commonwealth, ainsi que pour s'informer de la situation des musées en Afrique et l'approcher de façon directe par un dialogue avec les collègues africains et par des visites de musées. Le thème de cette réunion était « Musées et identité nationale » ; les actes en sont sous presse.

D'autres activités ont été organisées, notamment un atelier régional dans les Caraïbes et un colloque à l'échelle de tout le Commonwealth,

l'un et l'autre consacrés aux peuples autochtones. Au Belize, la session de 1993 a abouti à l'adoption de principes et de mesures pour améliorer les relations entre les cultures autochtones et les musées. En 1994, les participants au Colloque sur les perspectives autochtones en matière de conservation dans les sociétés postcoloniales, qui s'est tenu à Victoria (Canada), ont examiné de nombreux aspects de la relation entre les musées et les peuples autochtones, dans le cadre d'un débat souvent passionné qui rassemblait des participants autochtones et non autochtones venus de tout le Commonwealth.

S'agissant de l'une de ses activités principales — le programme de télé-enseignement sur les principes de base de la muséologie —, l'Association entreprend actuellement de réviser, pour les mettre à jour et en élargir le champ d'application, les références et les textes utilisés, ainsi que d'aborder des problèmes récemment posés. S'ils convergent vers un même but, les chemins ne se ressemblent pas forcément, et l'Association peut tirer profit de la variété des expériences de ses membres pour que ce programme soit à la fois utile et très enrichissant en fait d'excellence muséale.

# Les musées de Marseille, carrefour des cultures du monde

Laurence Alfonsi

*Grâce à leur originalité et à leur diversité, les musées de Marseille symbolisent la pluralité propre à la cité phocéenne. Plusieurs d'entre eux, par leur conception ou leur évolution, s'emploient même à redonner à la ville un dynamisme culturel nouveau. Sociologiquement, les activités des musées marseillais s'inscrivent ainsi dans les mutations socioculturelles de nos sociétés postmodernes. Laurence Alfonsi, qui réside à Marseille, est docteur ès lettres et sciences humaines. Elle est l'auteur de nombreux articles publiés dans des revues internationales, consacrés notamment à la sociologie du cinéma, à l'œuvre de François Truffaut, aux effets de la mondialisation et des nouvelles technologies, et à des travaux de prospective.*

« Ici, vers l'an 600 avant J.-C., des marins grecs ont abordé, venant de Phocée, cité grecque d'Asie Mineure. Ils fondèrent Marseille, d'où rayonna en Occident la civilisation » : tel est l'acte de naissance de Marseille inscrit sur le quai du Vieux-Port, lieu d'origine de la ville et paysage urbain devenu légendaire. Grande cité méditerranéenne dès l'Antiquité, les multiples visages de Marseille ont été façonnés par vingt-six siècles d'existence qui ont donné à la cité sa personnalité, parfois énigmatique et contradictoire. Ville d'art et d'histoire, « capitale euro-méditerranéenne », la plus ancienne ville de France inspire des passions et des commentaires inépuisables. Avec son littoral de 34 km, ses 800 000 habitants et 111 quartiers, Marseille demeure deux fois plus étendue que Paris. De plus, la cité phocéenne, pôle d'accueil de nombreuses vagues d'immigration, s'impose comme une ville communautaire par excellence.

Ville haute en couleur, Marseille a souvent été l'objet de dérision. Pourtant, face aux enjeux de nos sociétés postmodernes, la ville possède des cartes maîtresses qui pourraient bien lui permettre de relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. C'est pourquoi elle tente aujourd'hui de relever son image et d'en finir avec les clichés du passé. Son patrimoine culturel, dont l'atout principal est d'être au carrefour des arts et des cultures, constitue la pièce maîtresse d'un puzzle qui contribuera à son renouveau. Parties intégrantes de ce patrimoine, les musées de Marseille, qui possèdent des richesses parfois méconnues, ont l'ambition de jouer un rôle majeur dans la renaissance culturelle et touristique de la cité.

Cet article a donc l'ambition non pas de décrire par le menu l'histoire, le fonctionnement ou les activités des musées marseillais, mais de les inscrire dans une vision sociologique et prospective.

## Au cœur de l'histoire

De nombreux musées sont consacrés au terroir marseillais et à la Provence. Grâce à des spécialités diverses mais complémentaires, ils retracent la riche histoire de Marseille.

Le Musée des docks romains, unique musée de site de la région, abrite les vestiges en place de l'un des rares entrepôts de commerce romains à *dolia* connus dans le monde. Il regroupe, en outre, quelques ensembles archéologiques évoquant le commerce à Marseille du VI<sup>e</sup> siècle avant J.-C. au IV<sup>e</sup> siècle de l'ère chrétienne.

Le Musée d'histoire de Marseille, inauguré en 1983, est né de cette mise au jour des vestiges du port et des remparts antiques. Il évoque l'histoire de la ville : périodes antique, grecque, romaine, médiévale (quartier de potiers) et moderne, du siècle de Louis XIV jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. Le rappel de la fondation de Marseille et des premiers siècles de son existence s'effectue autour de la spectaculaire épave d'un navire du III<sup>e</sup> siècle de notre ère. Une nouvelle présentation des résultats des fouilles les plus récentes, ainsi que la collection originale des blasons de grandes familles marseillaises permettent l'évocation de l'histoire de la ville jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. Associées au musée, une bibliothèque de recherche et une cellule audiovisuelle très dynamique sont ouvertes au public. Avec 88 900 visiteurs, le Musée d'histoire de Marseille s'est imposé en 1997 comme l'établissement le plus fréquenté de la ville.

Le Musée des arts et traditions populaires du terroir marseillais, fondé en 1928 à Château-Gombert par le félibre<sup>1</sup> Julien Pignol, retrace la vie dans le terroir marseillais du XVII<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle par une présentation vivante et chaleureuse : mobilier, costumes et objets restituent le



*Cette chaussure en bois peinte  
à tempera par Andy Warhol  
faisait partie de l'exposition  
« Andy Warhol et la mode »  
qui s'est tenue, en 1998, au  
Musée de la mode.*

cadre de vie provençal traditionnel ; les collections d'art religieux, de crèches et de santons évoquent les fêtes et les coutumes. Une bibliothèque et un fonds d'archives consacrés aux traditions et à l'histoire locale complètent le musée.

Parallèlement, le musée du Vieux-Marseille est abrité dans la maison Diamantée, unique exemple d'architecture de la fin du XVI<sup>e</sup> siècle dans la Vieille-Ville. Grâce à ses seize circuits originaux, le musée retrace, à travers mobilier et costumes provençaux, tarots et cartes à jouer, crèches et santons, la vie quotidienne à Marseille aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles.

La cité phocéenne compte encore d'autres musées qui évoquent, de façon plus spécifique, le passé ou les traditions de la ville. Le Musée de la marine et de l'économie est situé dans le palais de la Bourse, monument solennel du grand commerce marseillais élevé en 1852. Des

gravures, des tableaux et des maquettes retracent le passé économique de la cité portuaire depuis le XVI<sup>e</sup> siècle. La galerie des Transports, qui occupe l'ancienne gare de l'Est, évoque l'histoire des transports en commun de Marseille, des premiers omnibus à chevaux à l'actuel métro. Le Musée du santon rend compte de l'histoire, des techniques et de divers modes d'expression d'une tradition de Noël autour des figurines de la crèche. Enfin, le Musée provençal du cinéma, créé à la fin des années 70, est connu pour ses expositions et ses publications. Il présente un riche patrimoine cinématographique indépendant du support pellicule : appareils, livres, disques, affiches, maquettes de décors et de costumes, décors et costumes réels, autographes, photographies, revues, etc. Le musée est également doté d'une bibliothèque pour les chercheurs.



*De jeunes visiteurs participent à une activité organisée au cours de l'exposition « Sans réserves », au musée de la ville destiné aux enfants.*

#### **Au carrefour des cultures du monde**

Mais Marseille n'est pas seulement la capitale de la Provence. Nombre de musées marseillais témoignent des arts français et des cultures du monde entier. Leur diversité et leur richesse sont d'ailleurs à la mesure des dimensions internationales de la ville et des multiples influences culturelles qui ont façonné son histoire.

Plusieurs musées marseillais possèdent des collections européennes, dont le Musée des beaux-arts, installé depuis 1869 dans l'aile gauche du palais Longchamp, gloire architecturale du second Empire, est le plus réputé de Marseille et l'un des plus anciens de France. Il réunit sur deux niveaux des ensembles importants des écoles française, italienne et flamande : le Pérugin, les Carrache, Rubens, Vouet, David, Courbet, ainsi qu'un ensemble de sculptures. L'école provençale du XVII<sup>e</sup> au

XIX<sup>e</sup> siècle constitue l'un des temps forts des collections, où se rencontrent des œuvres de Puget, Serre, Mignard, Loubon, Monticelli, Guigou... Un important cabinet de dessins a été installé dans le bâtiment.

Dans un hôtel particulier de la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, le musée Cantin a rassemblé, à partir des années 60, d'importants ensembles fauves et surréalistes, ainsi que des œuvres de l'après-guerre de premier plan. Le tout constitue l'une des plus belles collections publiques françaises, où se retrouvent Bacon, Dufy, Ernst, Le Corbusier, Léger, Matisse, Masson, Miró, Picabia, Picasso, Derain, Giacometti, Dubuffet, Tàpies... Un centre de documentation sur l'art du XX<sup>e</sup> siècle est également à la disposition du public.

Le musée Grobet-Labadié, l'un des plus attachants de Marseille, restitue l'atmosphère intimiste d'un hôtel particulier du XIX<sup>e</sup> siècle qui abrite les collections du couple d'amateurs d'art que furent le musicien Louis Grobet et Marie-Louise Labadié : sculptures des Pays-Bas, de l'école allemande et de la Provence pontificale des XIII<sup>e</sup> et XIV<sup>e</sup> siècles ; peintures et dessins du XV<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle des écoles du Nord, italienne et française ; mobilier ; orfèvrerie ; céramique du XIII<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle ; tapis d'Orient ; tapisseries des ateliers et manufactures de Tournai, Bruxelles, Beauvais, des Gobelins et d'Aubusson ; instruments de musique baroque et romantique. Un important fonds de dessins anciens y est également conservé. En 1997, le musée a restauré ses collections, a rénové ses espaces de présentation et a élaboré une nouvelle approche muséologique.

Ouvert au public en mai 1995, le Musée de la faïence, situé entre mer et collines dans le parc de Montredon, au château Pastré (XIX<sup>e</sup> siècle), accueille plus de 1 500 pièces de céramique marseillaise,

régionale, française et européenne, du néolithique ancien à nos jours : fabriques Joseph Clérissy, Joseph Fauchier, Louis Leroy, Gaspard Robert, Veuve Perrin... Si la faïence et la porcelaine de Marseille associées aux productions de Moustiers et des principaux centres provençaux occupent ici une place privilégiée, un parcours chronologique rend compte des développements successifs de l'art de la céramique jusqu'aux expressions de la création design.

La ville de Marseille compte également plusieurs musées spécialisés dans l'histoire, les arts et les traditions du monde entier. Dans l'aile droite du palais Longchamp, le Muséum d'histoire naturelle a su préserver le témoignage de sa muséographie et de son décor d'origine. A la lumière des connaissances actuelles, il présente une salle de zoologie mondiale et 400 millions d'années d'histoire de la Provence. Le musée propose ainsi des expositions permanentes : un « Safari muséum » (peuplement zoologique de la Terre suivant les règles de la zoogéographie), l'évolution paléogéographique et paléontologique de la région du primaire au quaternaire, des aquariums, la faune et la flore actuelles et les fossiles de la région suivant une muséographie du XIX<sup>e</sup> siècle, l'évolution de l'homme dans le monde depuis 5 millions d'années, les témoins de l'implantation et du rayonnement de l'homme en Provence. Une bibliothèque scientifique pour enfants et adultes est à la disposition du public.

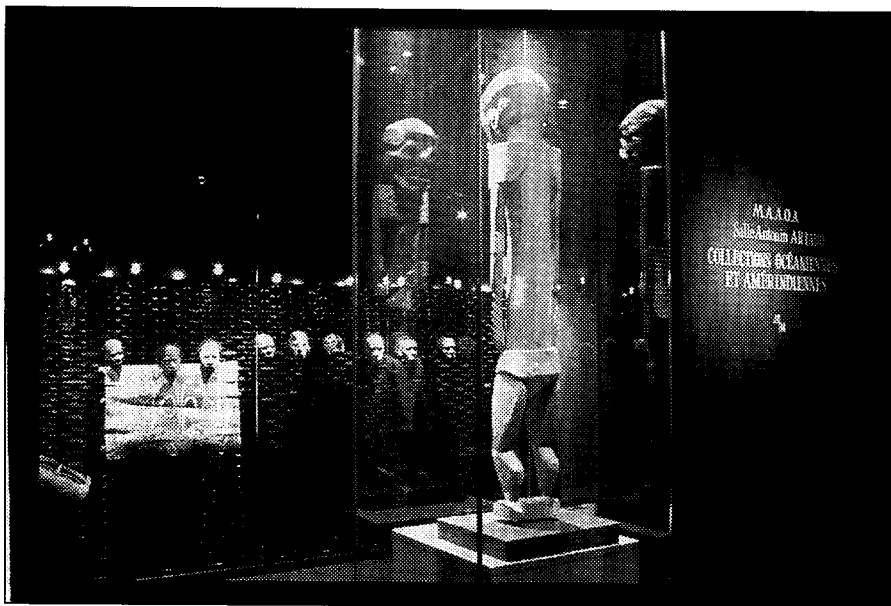
Les liens de Marseille avec l'Orient et la personnalité du docteur Clot Bey expliquent la richesse exceptionnelle de la collection égyptienne présente au Musée d'archéologie méditerranéenne. Cette collection offre un vaste panorama des débuts de l'Ancien Empire à l'époque copte. La présentation des objets tend à restituer leur ambiance monumentale.

Les collections de protohistoire sont regroupées autour des vestiges de Roquepertuse, haut lieu de la civilisation celto-ligure : un ensemble unique en Gaule du Sud de pièces sculptées et peintes du III<sup>e</sup> siècle avant J.-C. La section d'Antiquité classique reflète les grands courants de l'histoire ancienne autour de la Méditerranée : Proche-Orient, Chypre, Grèce, Grande Grèce, Étrurie. La variété de ses collections en fait un musée de première importance en France.

Le Musée d'arts africains, océaniques et amérindiens présente un ensemble exceptionnel d'objets de trois continents. Les collections s'articulent autour de la donation Pierre Guerre (art africain, sculptures et masques), de celle du professeur Henri Gastaut (Océanie, Amérique, rare série de crânes surmodelés), ainsi que du legs de 2 500 pièces que le cinéaste François Reichenbach a réunies au cours de ses voyages au Mexique. Le musée dispose également d'une hypermédiathèque, constituée de plus de 2 000 ouvrages sur les trois continents et d'œuvres audiovisuelles provenant des grandes cinémathèques du monde.

L'importance et la diversité des collections contemporaines enrichies de pièces de premier plan ont conduit à la mise en place d'un espace de quelque 4 000 mètres carrés — le Musée d'art contemporain — dévolu à la présentation des collections permanentes et à l'organisation d'expositions temporaires. De nombreux ensembles consacrés aux Nouveaux Réalistes, à Supports-Surface, à l'Art pauvre, aux « mythologies individuelles », ainsi qu'aux grandes figures de la création actuelle, trouveront dans ce bâtiment l'espace nécessaire à leur présentation.

Le Musée de la moto est installé dans une ancienne minoterie, bel exemple d'architecture industrielle de la fin du



*La collection d'objets d'art océaniques au Musée d'arts africains, océaniques et amérindiens.*

XIX<sup>e</sup> siècle. Il atteste l'évolution des techniques et de l'image de la mécanique de 1898 à nos jours. Le musée propose des collections permanentes : un atelier de 1935, la collection Nougier, une partie de la production motocycliste mondiale du début du siècle à nos jours.

#### **Des musées nouveaux et originaux**

Durant les années 80 et 90, on a assisté à l'augmentation sensible des collections et à la création de nombreux musées dans la cité phocéenne (dont certains ont déjà été précédemment évoqués). Cette politique de création est menée parallèlement à un développement de concepts originaux dans plusieurs de ces établissements nouveaux. Ce dynamisme s'est d'ailleurs accompagné d'un essor de la politique éditoriale avec la publication d'ouvrages de fond grâce auxquels les musées marseillais ont gagné en notoriété.

Le préau des Accoules, créé en 1991, est l'unique espace muséal en France,

municipal et gratuit, consacré aux enfants. Situé au cœur de la cité, dans le collège d'enseignement Sainte-Croix fondé par les jésuites au XVII<sup>e</sup> siècle, il nous réserve la surprise d'un chaleureux écrin d'architecture classique. Destiné à accueillir des expositions ludiques spécialement conçues pour le jeune public, il est le musée des enfants de la ville. Sa programmation, très diverse, est notamment axée sur la découverte du riche patrimoine des musées de Marseille.

De même, le Musée de la mode, créé en 1989 et intégré en 1993 à l'Espace Mode Méditerranée, est le troisième musée français consacré à la mode, après le Louvre et Galliera à Paris. Son fonds, sans cesse enrichi, de plus de 6 000 ensembles et accessoires représentatifs de la mode des années 30 à nos jours, est régulièrement présenté au public. Tous les grands noms de la haute couture et du prêt-à-porter des créateurs de mode sont ainsi représentés au sein des collections (le fonds le plus complet est celui de Gabrielle Chanel). En outre, le musée propose de grandes expositions monographiques, thématiques et photographiques touchant à tous les phénomènes de mode contemporains. Il dispose également d'un centre de documentation spécialisé dans la mode et le costume (dont une vidéothèque qui offre un choix unique de cassettes vidéo consacrées aux défilés de mode).

Le Musée des arts décoratifs, en cours de création, se situera dans le château Borély, ou château de Bonneveine, élégante bastide construite à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle pour une famille de négociants, les Borély, actuellement en travaux. Les restaurateurs s'attachent à restituer les décors et l'ambiance de la demeure, où le mobilier et les tableaux, les faïences et les objets d'art, ainsi que les dessins de la collection Feuillet de Borsat



© D. Boy de la Tour

*Une galerie du Centre de la mode méditerranéenne, au Musée de la mode.*

constitueront le nouvel écrin du Musée des arts décoratifs.

La vitalité des musées marseillais favorise aussi l'élaboration de nouveaux projets. Plusieurs concernent des modifications destinées à relancer certains musées : création d'un circuit miniature, parcouru de maquettes de tramways dans la galerie des Transports ; création, au 4<sup>e</sup> étage du Musée de la faïence, d'un salon de thé et d'une boutique. D'autres projets concernent la création de nouveaux établissements : rénovation de la « Bastide neuve » de Pagnol et création, dans les sous-sols, d'un espace muséal qui pourrait être consacré aux écrivains et aux cinéastes provençaux ; création d'un musée sur le site d'Euroméditerranée, qui pourrait être un musée de la mer, de la connaissance ou un musée océanographique.

Forts de leurs 300 000 visiteurs en 1997, les musées de Marseille témoignent de l'extraordinaire capacité de projection sur l'avenir de la cité phocéenne. Sans prétendre à l'exhaustivité, je conclurai cet

article par l'étude de quelques concepts novateurs mis en œuvre par les musées marseillais : ils témoignent de leur dynamisme face aux enjeux socioculturels du XXI<sup>e</sup> siècle.

Affectés par la crise des années 90, les musées sont aujourd'hui confrontés aux changements sociaux, culturels et économiques qui affectent la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Un des enjeux du siècle prochain réside dans le rapport entre particularités culturelles et mondialisation. En préservant les arts du passé, les musées préservent avant tout l'histoire d'une culture et d'une nation. En effet, les arts ne sont pas de simples « reflets de l'histoire », ils sont histoire. De plus, en tant que témoignages de notre passé et de nos cultures, les musées interviennent au niveau de l'« histoire comprise comme explication du devenir des sociétés<sup>2</sup> ». La conception, l'organisation et l'évolution des musées participent des mouvements de nos sociétés. C'est ainsi que la muséologie actuelle intègre forcément la question — très sensible aujourd'hui — de la diversi-

té culturelle face aux mutations socio-économiques. Les musées revendiquent une culture plurielle qui peut apparaître menacée par des phénomènes divers, dont celui de la mondialisation à laquelle sont prêtés des effets uniformisants.

Telle est, par exemple, la vocation du Musée d'arts africains, océaniens et amérindiens (MAAOA) ouvert au public en mars 1992 : montrer des objets qui sont, le plus souvent, des témoignages de cultures disparues ou en voie de disparition. Associé aux grands organismes nationaux de recherche, le MAAOA est attentif à tous les phénomènes actuels de mutations culturelles et artistiques. En cela, il reflète les bouleversements muséaux en cours qui visent à associer muséologie et recherche, contrairement au musée de type classique qui sépare la communauté scientifique des conservateurs. Le MAAOA est donc moins un musée archéologique qu'un musée anthropologique et esthétique : son but premier est de sensibiliser les visiteurs au danger que constitue la disparition de traditions et d'univers symboliques.

Le Musée de la mode a acquis une dimension originale à partir d'un concept de présentation de costumes et de vêtements résolument moderne. Il conjugue des expositions d'ordre monographique (Chanel, Yves Saint Laurent, Paco Rabanne), d'ordre photographique (Peter Lindbergh) et thématique (« Christian Lacroix et le théâtre », « L'homme-objet », « La mode au corps », « Histoires de mannequins » et, en 1998, « Mondrian, la mode, le design », puis « Andy Warhol et la mode »). Le musée a ainsi imposé une vision transdisciplinaire de la mode dont il convient d'exploiter au maximum la richesse, de découvrir la complexité au travers d'un travail qui conjugue différentes disciplines : technique, esthétique, art, anthropologie, économie, sociologie...

Le vêtement reflète l'état d'une société à un moment donné ou une appartenance corporelle qui l'authentifie. C'est donc avec un regard d'archéologue ou d'ethnologue qu'il convient d'observer et d'exposer les vêtements. Ainsi, dans le cadre d'une série d'expositions à caractère sociologique, consacrée à l'inventaire et à l'étude des « Garde-Robes inconnues de gens connus », le Musée de la mode de Marseille a inauguré en 1997 un concept de manifestations de nature anthropologique, scénographiées par Paul Mathieu et Michael Ray.

Parallèlement à ses activités muséales, le Musée de la mode s'occupe également, au sein de l'Espace Mode Méditerranée, de la promotion des créateurs régionaux. L'Espace Mode Méditerranée bénéficie d'ailleurs d'un statut de GIPC (Groupe-ment d'intérêt public culturel), créé en 1998, pour la gestion de ses activités, avec la participation de partenaires privés ou publics aux projets. Lieux de transmission de la mémoire et du patrimoine, les musées deviennent aussi de plus en plus de véritables pivots économiques, atouts essentiels des villes et des régions non seulement dans la conquête des flux touristiques, mais aussi dans la vie économique.

Au niveau qui est le sien — celui d'un musée pour les enfants —, le préau des Accoules participe d'un concept tout à fait novateur. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un musée : c'est pour ainsi dire un passage pour un premier contact avec l'objet d'art ; c'est avant tout un lieu expérimental caractérisé par l'interactivité, par la symbiose de l'exposition et de l'animation, qui cible un public précis. Autant d'aspects qui en font un musée d'avant-garde dont l'implantation apparaît déjà comme un défi : le Panier, quartier populaire et difficile où cohabitent des populations d'origines diverses.



Ce concept d'interactivité ou d'itinéraire anime d'autres musées de Marseille. Par exemple, le Musée de la faïence permet à chacun de découvrir de riches collections au gré de son envie et de ses connaissances ; un ensemble d'activités autour de l'art de la faïence et des arts du feu sont proposées au visiteur, tandis que différents cycles thématiques permettent d'approfondir une première découverte des collections.

De même, en 1997, le Musée des beaux-arts a mis en place une approche renouvelée de ses collections, qui intègre notamment les concepts de transdisciplinarité et d'interactivité. Des manifestations répondent à plusieurs ambitions, et des visites thématiques sont organisées sous un angle sociohistorique, iconographique, voire iconologique. De plus, le musée propose aux adultes un atelier d'initiation à différentes notions de muséologie : conservation, présentation et médiatisation des œuvres d'art, approche analytique de la collection du musée à travers l'histoire sociopolitique, animation de plusieurs séances pratiques et créatives intitulées « Votre exposition, votre musée », en rapport avec les multiples concepts rencontrés.

Au-delà des limites institutionnelles, le musée doit plus que jamais représenter un espace de diversité des cultures tout en donnant une conscience historique dont le défaut accroît les peurs identitaires. Par rapport aux perspectives de transformation muséologique, Marseille a des atouts multiculturels indéniables. Par exemple, contrairement à beaucoup d'autres villes, elle possède non pas un seul grand musée, mais une mosaïque d'établissements disséminés dans ses quartiers. Cette spécificité muséale de la ville participe du foisonnement, voire de l'incohérence passionnelle qui caractérise la cité phocéenne. Le dynamisme des musées

marseillais est largement le fruit de cette diversité complémentaire.

Aujourd'hui, la question majeure n'est plus l'homogénéisation culturelle, mais bien le renforcement des spécificités sur lequel porteront les grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette évolution abolit l'idée manichéenne que l'individu passif subit le monopole de quelques grands empires médiatiques et culturels. Néanmoins, il faut se garder de tomber dans l'admiration béate d'un nouveau spectateur devenu actif grâce aux nouveaux médias. Qu'advient-il d'un spectateur abandonné à ses propres choix ? Face à ce défi, les musées ont assurément un rôle majeur à jouer. Un rôle particulièrement bien assumé par les musées marseillais, qui participent pleinement à la nouvelle dynamique de la cité phocéenne, elle qui a su se forger une forte identité à partir de populations diverses. ■

Je remercie les musées de Marseille, la Direction des musées de Marseille (Centre de la Vieille Charité) et l'Office du tourisme pour tous les renseignements fournis. Ceux-ci représentent une part importante des documents qui ont servi de base à la rédaction du présent article. Signalons également le n° 165 (novembre 1992) de *Marseille* (qui est la revue culturelle de la ville). Ce numéro spécial consacré aux musées de Marseille s'achève par une liste des nombreux articles sur les musées de la ville publiés dans la revue *Marseille*, ainsi que des catalogues et des guides consacrés aux musées.

1. Écrivain, poète de langue d'oc, membre du félibrige, un mouvement littéraire provençal du XIX<sup>e</sup> siècle.
2. Marc Ferro, *Cinéma et histoire*, Paris, Gallimard, 1993, p. 11.

# **museum** *international*

Revue trimestrielle publiée  
par l'Organisation des Nations Unies  
pour l'éducation, la science et la culture,  
*Museum international* est une tribune  
internationale d'information et de réflexion  
sur les musées de tous genres, destinée à  
vivifier les musées dans le monde entier.

Les versions espagnole et française  
sont publiées à Paris ; la version anglaise  
à Oxford ; la version arabe au Caire ;  
la version russe à Moscou.

N° 202 (vol. 51, n° 2, 1999)

Couverture, p. I :  
André François, *Times Flies*, collage  
et huile, 1974.

© ADAGP, Paris, 1999

Directrice de la publication :  
Milagros Del Corral Beltrán  
Rédacteur en chef : Marcia Lord  
Secrétaire de rédaction : Christine Wilkinson  
Iconographie : Carole Pajot-Font  
Rédacteur : Fawzy Abd El-Zaher  
(version arabe)  
Rédactrice : Tatiana Telegina (version russe)

## COMITÉ CONSULTATIF

Amareswar Galla, Australie  
Gaël de Guichen, ICCROM  
Yani Herreman, Mexique  
Nancy Hushion, Canada  
Jean-Pierre Mohen, France  
Stelios Papadopoulos, Grèce  
Manus Brinkman, Secrétaire général  
de l'ICOM, *ex officio*  
Roland de Silva, Président de l'ICOMOS,  
*ex officio*  
Tomislav Šola, République de Croatie  
Shaje Tshiluila, République démocratique  
du Congo

Composition : Éditions du Mouflon,  
94270 Kremlin-Bicêtre

Impression : Imprimerie Jouve,  
53100 Mayenne, France

© UNESCO 1999

CPPAP n° 74565

Les articles signés expriment l'opinion de  
leurs auteurs et non pas nécessairement celle  
de l'UNESCO ou de la rédaction.

Les appellations employées dans *Museum  
international* et la présentation des données  
qui y figurent n'impliquent de la part du  
Secrétariat de l'UNESCO aucune prise de  
position quant au statut juridique des pays,  
territoires, villes ou zones, ou de leurs  
autorités, ni quant au tracé de leurs frontières  
ou limites.

Il est interdit de reproduire intégralement  
ou partiellement sur quelque support que ce  
soit le présent ouvrage sans autorisation de  
l'éditeur (loi du 11 mars 1957, art. 40-41 ;  
Code pénal, art. 425).

## CORRESPONDANCE

Questions d'ordre rédactionnel  
*Museum international*  
UNESCO  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP, France  
Tél. : (33.1) 45.68.43.39  
Télécopie : (33.1) 45.68.55.91

Abonnements (anglais)  
Blackwell Publishers  
108 Cowley Road  
Oxford OX4 1JF  
Royaume-Uni

Abonnements (français et espagnol)  
Jean DE LANNOY  
Service abonnements  
202, avenue du Roi  
B-1060 Bruxelles, Belgique

Abonnement institutionnel 1999  
Les quatre numéros : 480 FF  
Prix au numéro : 130 FF

Abonnement individuel 1999  
Les quatre numéros : 280 FF  
Prix au numéro : 85 FF

## Pays en développement

Abonnement institutionnel 1999  
Les quatre numéros : 360 FF  
Prix au numéro : 130 FF

Abonnement individuel 1999  
Les quatre numéros : 180 FF  
Prix au numéro : 85 FF

Exemplaires d'articles parus dans *Museum  
Insitute for Scientific Information*  
Att. of Publication Processing  
3501 Market Street  
Philadelphia, PA 19104  
États-Unis d'Amérique

ÉDITIONS UNESCO

# Art et science

par Eliane Strosberg

Comment les artistes et les savants se sont,  
au cours des siècles, enrichis mutuellement.

Les traces d'un dialogue fécond

Architecture, peinture,  
arts décoratifs, chimie,  
astronomie, biologie...

Léonard de Vinci,  
Copernic, Pasteur, Freud,  
Giotto, Boulez, Turner...

Plus de 250 illustrations  
Un style narratif, facile d'approche

## Art et Science

Eliane Strosberg



ÉDITIONS UNESCO ■ Histoire plurielle

Art et science  
1999  
ISBN : 92-3-203503-2  
245 p, 21 x 27 cm  
198 FF / 30,18 €

ÉDITIONS UNESCO  
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France  
Fax : +33 1 45 68 57 37  
Internet : [www.unesco.org/publications](http://www.unesco.org/publications)  
E-mail : [publishing.promotion@unesco.org](mailto:publishing.promotion@unesco.org)

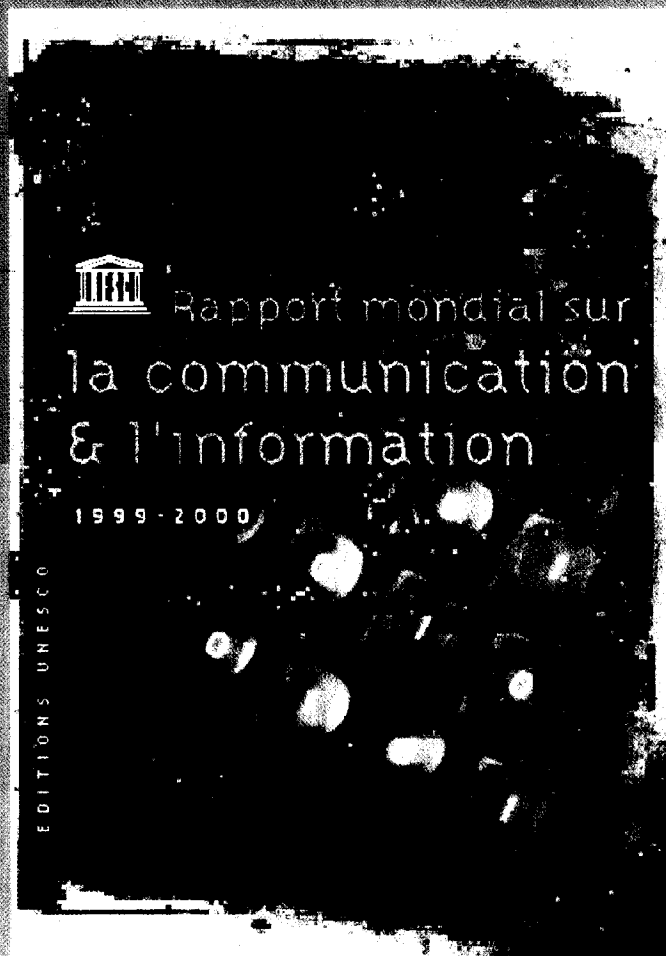
# Éditions UNESCO

## Rapport mondial sur la communication et l'information 1999-2000

Un regard objectif sur le  
développement effréné des  
technologies de l'information  
et de la communication

Au-delà des analyses  
techniques, l'examen  
des innombrables  
défis aux sociétés du  
monde entier

Un sujet capital  
pour l'UNESCO dont  
l'Acte constitutif  
définit la mission :  
favoriser la  
compréhension  
entre les peuples  
par l'éducation,  
la science, la culture  
et la communication



Rapport mondial  
sur la communication  
et l'information  
1999-2000  
300 p., 21 x 29,7 cm  
ISBN 92-3-203611-8  
250 FF/38,11 €



**ÉDITIONS UNESCO**

7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France

Fax: +33 1 45 68 57 37

Internet : [www.unesco.org/publications](http://www.unesco.org/publications)

E-mail : [publishing.promotion@unesco.org](mailto:publishing.promotion@unesco.org)