



CHÂTEAU DE VERSAILLES

IMPLIQUER, CO-CONSTRUIRE : QUAND LES PUBLICS PARTICIPENT

Invités : Noémie Giard, Mathias Le Galic, Émilie Gandon

Modération : Emmanuelle Marquié

Emmanuelle Marquié : Cette troisième table ronde de la journée aborde le thème de la participation des publics dans la conception de la programmation culturelle. Sensibles aux mutations rapides des sociétés à travers le monde, les musées ne sont pas de simples spectateurs de ces changements, mais des acteurs à part entière. Au fil des années, ils ont cherché à sensibiliser à la notion de droits culturels, à encourager la participation à la vie culturelle, à favoriser l'accès aux arts et à contribuer au progrès culturel. Les musées innovent en proposant des mécanismes de participation citoyenne. Cette table ronde rassemble trois professionnels du monde des musées, tous engagés dans la participation des publics au sein de leurs institutions : Noémie Giard, Mathias Le Galic et Émilie Gandon.

La première question s'adresse à Noémie Giard : pouvez-vous nous présenter en quelques mots l'initiative Dialogue citoyen au musée Carnavalet, et nous en expliquer l'inspiration ?

Noémie Giard : Le musée Carnavalet, musée de l'histoire de Paris, a été rénové de 2016 à 2021 sous la direction de Valérie Guillaume, avec pour ambition de le rendre accessible à tous les Parisiens et aux amoureux de Paris, y compris ceux qui n'en sont pas habitants. Depuis sa réouverture en 2021, le musée accueille désormais plus d'un million de visiteurs par an, là où, avant sa rénovation, il n'en accueillait que trois-cent mille à quatre-cent mille.

Cette dynamique de dialogue citoyen est un projet en cours, dans le cadre duquel nous visons à créer un comité d'usagers jeunes adultes au musée Carnavalet. Nous avons amorcé cette approche participative lors du projet de rénovation, notamment avec un parcours comportant 10 % d'œuvres accrochées à hauteur d'enfant. Pour cela, nous avons sollicité des enfants et leur avons proposé de réaliser des dessins inspirés librement d'œuvres pour ces accrochages, afin de voir comment les enfants pourraient contribuer à enrichir l'expérience des visiteurs.

Depuis 2022, nous invitons des groupes d'étudiants et de structures du champ social à des ateliers collaboratifs. L'objectif est d'interroger les jeunes adultes sur leur vision idéale du musée Carnavalet, d'un musée d'histoire et d'un musée de ville, et d'explorer ensemble les missions qu'ils souhaiteraient voir mises en place. Nous avons ainsi impliqué plus de trois-cent-trente jeunes de 18 à 26 ans lors de trente à quarante ateliers, lesquels ont permis de faire émerger plusieurs défis pour le musée.

En ce qui concerne les sources d'inspiration, notre directrice, Valérie Guillaume, est très attentive à ces questions de responsabilité démocratique des institutions culturelles. Les pratiques des musées nord-américains, bien établies dans ce domaine, ont également influencé notre démarche. En tant que musée de la ville de Paris, nous nous sommes également intéressées à l'exemple du Conseil Parisien de la Jeunesse, actif depuis une vingtaine d'années et intégré à la gouvernance de Paris, qui constitue un modèle de participation citoyenne très inspirant.

EM : Mathias Le Galic, pouvez-vous, à votre tour, nous partager la genèse du spectacle participatif, *le Grand Réveillon*, au château de Champs-sur-Marne ?



CHÂTEAU DE VERSAILLES

Mathias Le Galic : Tout d'abord, je me réjouis du thème de cette table ronde car, à mon avis, la participation est une tendance clé pour l'avenir de nos musées. J'organise deux spectacles participatifs : l'un à Champs-sur-Marne et l'autre à La Motte-Tilly, suivant le même modèle.

Pour le *Grand Réveillon* à Champs-sur-Marne ou pour *Disparition* à La Motte-Tilly, nous mobilisons de nombreux bénévoles : six-cents la première année pour le *Grand Réveillon*, huit-cents l'année suivante, et deux-cent-cinquante pour *Disparition* à La Motte. Il s'agit de coproductions entre un producteur et le Centre des Monuments Nationaux, nécessitant une gestion complexe des centaines de bénévoles, et la création d'une histoire captivante. Accueillir vingt mille visiteurs/spectateurs au Grand Réveillon ou six mille à *Disparition* n'est pas une tâche facile, notamment dans des petits monuments qui manquent de structures adaptées, d'où ce lien impérieux avec un coproducteur spécialisé.

Lorsque les spectateurs arrivent, ils vivent une véritable parenthèse historique, soudainement immergés dans un autre monde avec de nombreux figurants en costume. Ces projets ne pourraient tout simplement pas exister sans les bénévoles. Budgétairement parlant, une telle opération serait impensable sans leur contribution.

Les bénévoles ne se contentent pas d'assurer la réussite logistique de nos événements ; ils enrichissent également l'expérience des visiteurs en incarnant divers rôles historiques et en ajoutant de l'authenticité à chaque spectacle. Leur dévouement permet de créer des moments mémorables et d'offrir une perspective unique sur l'histoire et la culture locale. De plus, cette forme de participation renforce le lien communautaire en impliquant activement les résidents et les passionnés de patrimoine, créant ainsi un sentiment d'appartenance et de fierté collective autour de nos initiatives culturelles.

Le château de Champs-sur-Marne et celui de La Motte sont évidemment moins prisés et moins connus que Versailles. Ce ne sont pas les destinations touristiques d'une vie. Lorsque je visite Champs-sur-Marne ou La Motte, je suis déjà un passionné de patrimoine et je fréquente régulièrement les musées. Lors des événements comme *Disparition* ou le *Grand Réveillon*, le public est complètement différent : il s'agit de personnes de classe moyenne, d'agriculteurs, de techniciens, d'administratifs, des populations que l'on voit statistiquement moins souvent dans les musées. L'événement va renforcer l'accessibilité, rapprocher le patrimoine du visiteur. Le public va être « touché ». Beaucoup de résidents, voisins du château ne l'avaient tout simplement jamais visité avant d'y venir pour les spectacles immersifs. En termes de démocratisation culturelle, ces initiatives sont donc extraordinaires : costumées, théâtralisées, elles transportent dans un monde merveilleux. Elles fonctionnent remarquablement bien et contribuent au rayonnement des monuments. Le bouche à oreille joue de plus un rôle crucial, les bénévoles devenant des ambassadeurs qui rappellent aux élus l'existence et l'importance de ces lieux sur leur territoire.

EM : Émilie Gandon, vous avez aussi fait appel à des associations pour concevoir votre exposition ?

Émilie Gandon : À l'automne dernier, le Musée national de l'histoire de l'immigration a présenté une exposition captivante intitulée « Immigration est et sud-est asiatique depuis 1860 ». Cette exposition ambitieuse a dévoilé près de 150 ans de migrations venant d'Asie de l'Est et du Sud-Est vers la France, une histoire souvent négligée et méconnue. L'objectif principal était de mettre en lumière cette dimension essentielle de notre passé tout en confrontant les stéréotypes persistants — l'invisibilisation, la discrimination et le racisme contre les communautés asiatiques en France — et en mettant en avant les mobilisations et les luttes visant à les dénoncer.

En parallèle à l'effort classique de transmission de connaissances, cette exposition a cherché à incarner ce récit en donnant la parole aux acteurs principaux, les migrants eux-mêmes. Pour y parvenir, une



CHÂTEAU DE VERSAILLES

démarche participative a été essentielle dès les premières étapes de la conception. Le musée a activement impliqué le public, invitant particuliers et associations à contribuer avec des objets personnels et des témoignages. Cette initiative visait à enrichir l'exposition en tissant des liens entre histoire collective et histoires individuelles, captant l'universel à travers l'intime.

L'appel à participation a été une étape cruciale, mobilisant largement les communautés asiatiques et les réseaux de chercheurs pour partager leurs expériences et leurs héritages. Cette collaboration a permis de diversifier les perspectives présentées, enrichissant le dialogue culturel et renforçant les liens avec la société civile. En somme, cette exposition a été bien plus qu'une présentation historique ; elle a contribué à faire connaître et reconnaître la place et l'apport des migrants est et sud-est asiatique à la société française.

En l'espace de quelques mois, le Musée national de l'histoire de l'immigration a reçu environ quarante propositions suite à son appel à participation. Après une sélection rigoureuse, une dizaine d'entre elles ont été retenues pour être présentées dans l'exposition. Parmi ces contributions, un exemple notable est celui de la famille Ly-Cuong, des rapatriés du Vietnam arrivés en France en 1961 et temporairement logés dans un centre d'accueil à Noyant-d'Allier. Leur fils a proposé plusieurs objets significatifs pour raconter leur histoire : une robe ramenée du Vietnam par sa mère, une partition de musique appartenant à son père passionné d'accordéon, ainsi qu'une petite louche, un symbole des premiers objets fournis aux familles lors de leur installation dans les maisons du centre. Ces artefacts et les photographies familiales sélectionnées illustrent l'impact personnel et collectif de leur expérience migratoire. Au-delà des contributions individuelles, l'appel à participation a également facilité des échanges enrichissants avec plusieurs associations. Ces collaborations ont permis d'identifier davantage d'objets et de documents pertinents pour l'exposition. De plus, ces rencontres ont été cruciales pour aborder de manière approfondie les questions de stéréotypes, de discrimination et de racisme, des enjeux centraux de l'exposition. L'objectif était de garantir une approche respectueuse et constructive de ces thématiques sensibles, en intégrant les perspectives et les expertises des associations partenaires tout au long du processus préparatoire de l'exposition.

EM : Sur cette notion de territoire, on a vu avec Mathias Le Galic qu'il y a eu une adhésion et une forte implication d'un public local qui ne serait pas forcément venu visiter le château. Est-ce que vous avez senti le même effet de levier dans la fréquentation, dans l'adhésion au musée ?

EG : Oui, il était vraiment essentiel d'impliquer ces associations dès le début de la conception et de la préparation de l'exposition. Elles ont contribué de manière significative à l'élaboration du contenu, notamment sur les thématiques des mobilisations et des discriminations. Leur participation a également joué un rôle crucial en termes d'impact sur la fréquentation de l'exposition. Les associations ont agi comme des prescripteurs en faisant connaître le projet auprès de leurs réseaux, encourageant ainsi leurs membres à visiter le musée. Notre service des publics a intensifié ce travail en collaborant étroitement avec elles pour promouvoir activement les visites. Pour de nombreux visiteurs, cette exposition a constitué leur première expérience au musée.

NG : En effet, concomitamment à notre initiative de dialogue citoyen, nous avons proposé une offre de médiation renouvelée et des événements qui ont suscité un grand intérêt parmi divers groupes et le public individuel. Cela se retrouve dans nos chiffres de fréquentation, avec une hausse significative du nombre de visiteurs, multiplié par trois depuis la réouverture. Nous avons particulièrement constaté, dans notre observatoire des publics, une augmentation marquée de la fréquentation des 18-26 ans et



CHÂTEAU DE VERSAILLES

des étudiants, ce qui témoigne de l'impact positif de notre programme sur ces segments spécifiques de notre audience.

On observe ainsi un rajeunissement de la moyenne d'âge assez significatif entre 2022 et 2023. Ce n'est sans doute pas la seule raison, évidemment, mais la démarche de dialogue citoyen que nous avons engagée y a certainement contribué.

Cette démarche de dialogue citoyen a permis de rendre le public des jeunes adultes beaucoup plus impliqué dans nos actions en le faisant participer, en lui demandant son avis, en l'associant à notre réflexion. Parfois on nous demande pourquoi ce dialogue citoyen s'adresse aux 18-26 ans et pas à d'autres groupes d'âge. Il y a plusieurs raisons à cela, mais c'est en partie parce que ce type de démarche attire les jeunes, leur donne envie de venir voir ce qui se passe, de donner leur avis. Souvent, les jeunes qui ont participé aux ateliers expriment des retours très enthousiastes sur la façon dont cela leur a permis de découvrir le musée. Parce que ces ateliers peuvent être utilisés comme un moyen de découvrir le musée tout en réfléchissant à ce qu'on y propose et à ce qu'on pourrait y proposer. Cette logique d'engagement, d'implication dans la découverte leur plaît.

Et puis nous avons évidemment d'autres objectifs, qui ne se limitent pas uniquement à attirer les jeunes au musée par le biais du participatif. Le premier est de poursuivre ce que nous avons entamé au moment de la rénovation, à savoir mettre les publics au cœur du projet du musée, les consulter, faire remonter leurs avis. Le but pour nous est vraiment de poursuivre une réflexion sur la place de ce musée, son rôle en tant que musée d'histoire de Paris, ce qu'on en attend et comment se projeter dans l'avenir. Évidemment, les jeunes adultes sont aussi des ressources, des personnes motrices, qui peuvent beaucoup nous apporter, dans cette perspective.

EM : Comment opérez-vous la sélection parmi les divers groupes de visiteurs ou de structures partenaires ? Comment vous assurez-vous que tout le monde est représenté ?

MG : Sur les trois projets dont nous parlons, nous sommes sur une démarche descendante, c'est-à-dire que, c'est le musée qui offre une opportunité au public de participer, cela ne vient pas des participants eux-mêmes, qui ne font « que » répondre à une offre. Le musée ou le monument se retrouve ainsi potentiellement en position de sélectionner les participants. Que ce soit sur les spectacles immersifs ou lors de l'organisation des Journées du patrimoine, où nous faisons également appel à des volontaires pour ouvrir les salles, ou encore lors des marchés de producteurs, où nous collaborons avec des associations, ainsi que sur d'autres projets où nous récoltons les témoignages des anciens d'une ville, non seulement nous posons le cadre, mais nous choisissons les personnes qui participeront.

Sur le théâtre immersif, on peut ainsi parler d'une forme de sélection : nous choisissons parmi les volontaires en leur attribuant des rôles qui correspondent à leurs capacités. Certaines personnes arrivent avec l'envie forte de participer, ce qui est formidable, mais parfois nous constatons que cela pourrait être très compliqué pour eux d'assumer certaines responsabilités. Dans ces cas-là, ils peuvent devenir figurants, au moins au début. Et puis d'autres se révèlent et vont obtenir un rôle d'une page, d'autres, au contraire, n'auront qu'une ligne de texte. La sélection se fait parfois un peu sur le « talent ». On prend toutes les bonnes volontés, puis on essaie de les placer aux endroits les plus adaptés.

On n'a pas eu, pour notre part, de problème de sur-fréquentation ou de sur-demande par rapport au besoin. Sur *Disparition*, le producteur m'a tout de même dit : « Bon, Mathias, là on a vraiment trop de dames entre 40 et 50 ans ; est-ce que tu peux ajouter un rôle ? » Alors, on change le texte, on ajoute un rôle pour les dames entre 40 et 50 ans et, ainsi, on s'adapte aux circonstances et on intègre tout le monde. Faire de la place au public, c'est accepter le lui laisser de l'espace, accepter ses idées, lui donner



CHÂTEAU DE VERSAILLES

une responsabilité, lâcher prise en somme. On quitte assez vite le modèle « jupitérien ».

EG : Nous avons dû faire des choix, ce qui est le propre d'une exposition. Comme je vous disais tout à l'heure, nous avons retenu environ un quart des propositions ; une dizaine sur une quarantaine reçues. Finalement, nous avons essayé de mettre en place une trame, une grille de critères pour nous aider à faire des choix. Nous avons comparé les parcours de vie et les itinéraires représentés, ainsi que les provenances nationales. L'exposition portait sur la migration d'Asie de l'Est et du Sud-Est, un vaste périmètre géographique au sein duquel nous avons visé une représentativité importante sans viser l'exhaustivité. Un autre critère était l'adéquation entre l'objet proposé et le récit de vie ; les objets devaient pouvoir parler d'eux-mêmes, et nous avons aussi pris en compte l'état matériel des objets. Par exemple, nous avons exclu une proposition sous forme de photocopie d'un article de journal, avec un contenu intéressant mais difficile à exposer.

Nous avons donc croisé ces critères pour faire notre sélection et anticiper autant que possible la frustration. Dès le départ, nous avons prévu de mettre en ligne sur le site Internet du musée toutes les propositions reçues, avec une image de l'objet et un texte décrivant le parcours de la famille, sous réserve de leur accord. Cependant, certains n'ont jamais répondu par la suite, ce qui est aussi un imprévu à gérer. Mettre en ligne ces propositions nous a semblé être un compromis pour gérer la frustration ou la déception.

NG : Pour le dialogue citoyen, il n'y avait pas de sélection à faire, car nous voulions au contraire avoir autant de participants que possible. Par contre, il y avait un effort à faire pour s'assurer d'une diversité des participantes et des participants. Cela a été facilité par le fait que le projet est porté au sein du service des publics par ma collègue Maxime Boulegroun-Ruysen qui est chargée du développement des publics et de l'accessibilité, et notamment des publics et structures du champ social, des publics en situation de handicap, et des jeunes adultes.

Nous avons ainsi pu mobiliser nos partenaires et les associations du champ social avec lesquelles nous collaborons, comme par exemple l'association de prévention du site de la Villette, ou encore l'association Aurore. Et puis au niveau des universités, au-delà de Paris 1 et Paris 3, nous avons élargi nos partenariats afin d'ouvrir aussi le dialogue citoyen à des étudiants du Grand Paris, avec notamment Paris 8, Paris 13 et Nanterre, dans un souci de diversité, même au sein du monde étudiant et universitaire. Ensuite se pose la question de la constitution de notre comité d'usagers, travail que nous allons bientôt engager. J'ai parlé notamment tout à l'heure du Conseil Parisien de la Jeunesse, dont le recrutement se fait par tirage au sort. Mais c'est une tout autre échelle car c'est une instance qui existe depuis vingt ans et qui reçoit chaque année de très nombreuses candidatures. Je ne sais pas si nous ferons du tirage au sort ou si nous aurons, en tous cas les premières années, besoin de sélectionner pour assurer une diversité de profils au sein de ce comité d'usagers. Mais la réflexion est en cours !

MG : La question de la frustration peut aussi toucher des gens qui participent. Un bénévole vient avec beaucoup d'espoir ; avec tout son cœur ; il aime le musée, il aime le monument, il a envie d'agir, il a envie de bien faire. Ce qu'on lui propose peut parfois être un peu en deçà de ses attentes. Il y a un véritable enjeu à ne pas décevoir, à continuer à motiver, sur le fait de continuer à garder, à activer la flamme.

EM : Est-ce que ces initiatives, ces projets que vous portez ont bousculé la manière de travailler au sein de vos institutions ? Est-ce modélisant en interne ? Est-ce que cela inspire d'autres structures qui travaillent directement avec vous ?



CHÂTEAU DE VERSAILLES

NG : En effet, pour nous, cela a été une étape très importante. Le projet du Comité d'usagers est inscrit dans le PSC du musée, porté et impulsé par la directrice, et mis en œuvre par le service des publics. Il était vraiment nécessaire d'associer à la réflexion toutes les équipes en interne. C'est une étape qui a eu lieu fin 2023, début 2024, à la suite de nombreux ateliers de consultation des jeunes adultes au musée. Nous avons proposé à nos collègues, tous services confondus, des moments d'échanges conviviaux et collaboratifs. Cela nous a permis de partager des moments assez riches, mêlant des équipes de services qui n'ont pas toujours l'occasion de travailler ensemble : la conservation, les services d'accueil et de surveillance, la communication, les services techniques, les services administratifs... certains agents qui peuvent parfois avoir l'impression d'être moins associés aux enjeux culturels ou scientifiques du musée, et qui ont été très contents de participer à ces ateliers.

L'idée était, d'une part, de restituer ce que les jeunes ont fait ressortir de tous ces ateliers, de valoriser leurs attentes et leurs préconisations face aux missions et aux défis qu'ils identifiaient pour le musée. Il s'agissait en même temps de collecter les propositions de nos collègues sur la manière dont le musée pouvait imaginer de répondre à ces attentes et à ces défis. Ces ateliers de restitution ont été aussi des ateliers contributifs en interne, c'est-à-dire complètement ouverts, sans se poser la question du budget, des ressources humaines, du temps, mais de façon beaucoup plus libre, avec beaucoup d'agents d'accueil et de surveillance qui sont tous les jours au contact du public. Dans les propositions qui ont émergé, il y a plein de choses auxquelles nous n'avions pas pensé, parce que nous avons nos biais en tant que service des publics. L'intelligence collective a vraiment porté ses fruits de manière significative lors de ces échanges.

MG : Se pose également la question des résistances internes. Nous sommes dans le monde des musées, des monuments, avec des professionnels qui sont tous très bons, qui ont une vision extrêmement précise de ce que doit être leur métier et de ce que doit être l'ouverture d'un musée ou l'ouverture d'un monument.

Le visiteur, lui, est de l'autre côté des mises à distance et, pour beaucoup, il est hors de question qu'il les dépasse. Donc, oui, des résistances, il y en a beaucoup : quand on organise les Journées du patrimoine et qu'on met des bénévoles dans les salles à la place des agents parce qu'il n'y a pas assez d'agents, ou quand on décide de démeubler et d'avoir un spectacle immersif qui envahit l'espace et prend toute la place. Il y a des résistances à peu près partout : à la conservation, parmi les agents de surveillance, parmi les jardiniers. Même à la direction du développement économique, parce que ce n'est pas quelque chose qui rapporte de l'argent de manière significative malgré un intérêt sur la billetterie. Il y a des résistances qui sont toujours justifiées, argumentées, pas fausses et, en même temps, l'intérêt est compris de tous.

Quand vous avez un spectacle immersif sur un château à la limite de la Seine-Saint-Denis qui engendre une hausse de fréquentation de 50 % d'une année sur l'autre, vous comprenez l'intérêt. Quand vous avez un spectacle immersif qui va représenter 30 % de la fréquentation globale d'un château sur une année, vous comprenez l'intérêt. Quand les visites défilées se succèdent, vous comprenez l'intérêt. Quand les articles de presse se succèdent, vous comprenez l'intérêt.

Parmi les collègues administrateurs, certains ont eu envie de mettre en place un spectacle immersif, d'autres ont dit catégoriquement non pour des questions de sensibilité, de capacité d'accueillir ce type d'événement. Cela implique évidemment l'humain parce que la participation c'est de l'humain. Aujourd'hui, la présidente, Marie Lavandier, a lancé une grande démarche dans cette direction, baptisée CMN 2030. Dans le cadre du groupe de travail public, les spectacles immersifs sont promus.



CHÂTEAU DE VERSAILLES

EG : L'exposition « Immigration est et sud-est asiatique depuis 1860 » a suscité l'adhésion sans guère de réticences car cette dimension participative est intrinsèquement liée à l'histoire du Musée de l'histoire de l'immigration. Celui-ci a ouvert en 2007. De 2008 à 2017-2018, un espace baptisé « la Galerie des dons » présentait des objets associés à des témoignages donnés par des particuliers ou des associations. Les visiteurs étaient invités en fin de galerie à se porter volontaires pour faire un don et raconter leur propre histoire familiale. Ces objets, des objets du quotidien, des objets de peu, associés à des récits de vie, constituent aujourd'hui un fonds à part entière de la collection du musée appelé le fonds « Témoignages et Société ». Présentés dans une exposition, ces objets proposés spontanément au musée par des particuliers n'apparaissent pas comme révolutionnaires au sein de notre institution.

De la même manière, le travail avec les associations est vraiment ancré dans l'ADN du musée. À sa création, un des services structurants était celui des réseaux et partenariats, qui avait pour mission d'animer et de faire vivre ce réseau des associations de valorisation de l'histoire et des mémoires de l'immigration. La naissance du musée est liée à ce travail des associations, couplé à celui des chercheurs, mais surtout à ce travail des associations qui se sont battues pour avoir un espace, un musée, qui reconnaissent et valorisent cette histoire et ces mémoires de l'immigration. Finalement, nous n'avons pas été si novateurs dans notre démarche d'exposition. Cependant, créer un projet d'appel à participation spécifiquement dans un cadre précis sur un projet d'exposition a eu des retours très positifs, notamment des communautés de l'Est et du Sud-Est asiatiques. Cela ne peut que motiver les équipes pour remettre en œuvre ce dispositif d'appel à participation pour les prochains sujets d'exposition.

Un certain nombre d'objets associés aux témoignages proposés pour l'exposition sont ensuite entrés dans les collections du musée. Les objets de la famille Ly-Cuong, qu'on voyait tout à l'heure, ont été présentés à la dernière commission d'acquisition du musée et font maintenant partie des collections nationales confiées à la garde de notre musée.

EM : On voit que la participation intègre le musée et fait inclusion, c'est très inspirant ; mais comment cela se prolonge-t-il ?

NG : Grâce au futur comité d'usagers, la démarche de dialogue citoyen va pouvoir donner lieu à des réalisations concrètes. Nous nous inspirerons pour cela des trois grandes missions identifiées grâce à tous ces ateliers de concertation.

Première mission : représenter l'identité plurielle des Parisiennes et des Parisiens, avec plusieurs enjeux en son sein : valoriser tous les patrimoines et patrimoines parisiens, renforcer la proximité entre le musée et ses publics, créer des liens entre musée et vie quotidienne des publics. À chaque fois, nous sommes allés beaucoup plus en profondeur au cours des différents ateliers et durant les échanges en interne avec les équipes du musée pour voir ce que nous pouvions proposer concrètement pour répondre à ces différents grands enjeux.

La seconde mission est de donner envie d'aller au musée et d'en apprendre davantage sur la région Île-de-France, on retrouve fréquemment cette attente au musée Carnavalet, histoire de Paris, car les Parisiennes et les Parisiens d'aujourd'hui vivent dans le Grand Paris et pas uniquement dans Paris intramuros. Donner envie, c'est aussi être un lieu accueillant, toucher de nouveaux publics grâce aux réseaux sociaux, faire connaître tous les monuments de Paris. Si certains, comme la tour Eiffel et l'Arc de Triomphe, sont bien identifiés, on passe à côté de nombreux monuments dans Paris, de lieux dont on n'a pas forcément les clés et que le musée pourrait rendre plus visibles, intelligibles. Sans révolutionner nos missions, nous sommes donc appelés à les étendre afin d'améliorer le confort de visite, l'orientation des visiteurs. Les ateliers ont en effet fait remonter le fait que, face à un musée avec tellement de



CHÂTEAU DE VERSAILLES

collections, de ressources, on peut avoir le sentiment de ne pas être à la hauteur. C'est intéressant pour les professionnels des musées de prendre conscience de ça, que toute cette richesse peut générer un sentiment d'oppression, et qu'on peut se dire face à elle : « Je ne vais jamais pouvoir tout regarder, tout comprendre, donc finalement, je n'ai pas trop ma place ici. » Cela nous fait réfléchir sur les propositions qu'on peut faire.

Puis la troisième mission, est celle d'un musée comme lieu de lien social et citoyen, avec des attentes par rapport à des questions de société actuelle et à beaucoup de sujets qui traversent la population des jeunes, adolescents et jeunes adultes. Pour les jeunes adultes qui arrivent à Paris, il y a parfois un sentiment de solitude, l'impression de manquer de lieux où se rencontrer et où sortir de sa bulle. Il semble important dans les retours des jeunes que le musée puisse être un lieu de rencontres et de mixité sociale, un lieu plus décontracté et chaleureux, un lieu ressourçant dans des contextes d'inquiétude forte chez les jeunes adultes. Mais aussi, dans cette même logique de lieu servant de lien social et citoyen, qu'il puisse, en tant que musée d'histoire de Paris, les accompagner dans leurs réflexions sur les questions politiques et sociétales actuelles et les aider à mieux comprendre le monde dans lequel ils vivent.

MG : Finalement, tous ces projets permettent d'impliquer le public. Nous sommes des professionnels des musées, du patrimoine. Le patrimoine, c'est ce que je tiens de mes pères et de mes mères et ce que je vais transmettre à mes fils et à mes filles. Si on veut le transmettre, il faut que chaque génération soit persuadée qu'il est intéressant de le transmettre. Or, ce n'est pas une évidence du tout. Il y a quantité de monuments, de patrimoines qui, depuis 2000 ans, ont disparu. Pourquoi ? Parce qu'on en perd l'identité, l'utilité, alors, on l'oublie. Dans notre société moderne, qui possède pourtant cette capacité de tout garder et de tout étiqueter, il faut aussi penser aux questions budgétaires. Si l'importance d'un patrimoine diminue dans une société donnée, les budgets ne sont plus attribués, alors le patrimoine concerné est voué à disparaître. En impliquant, on permet de comprendre, on donne envie. Finalement, en ouvrant, on préserve.

NG : Il faut aussi s'améliorer, devenir plus pertinents. J'ai publié dans la revue Esprit un texte intitulé « Des musées socialement vifs » dans lequel, sans parler précisément du musée Carnavalet, je m'intéressais à cet aspect. Les musées ont aussi besoin de se renouveler, de se réinventer certainement. Il en a été question je crois ce matin, avec les actions des militantes et militants écologistes dans les musées, qui nous interpellent aussi dans ce sens car les musées sont sollicités. Pour nous, l'objectif de la mise en place d'un comité d'usagers est de nous permettre de devenir meilleurs, de mieux répondre aux attentes, d'être plus en lien avec la société dans laquelle le musée se trouve et avec laquelle il doit évoluer.

EM : Quel conseil donneriez-vous aux musées qui réfléchissent à intégrer des publics dans l'élaboration de leur programmation culturelle ? Les y encourageriez-vous ?

NG : Il me semble qu'il faut d'abord se demander de quoi on a besoin. Par exemple, au moment de la rénovation, nous souhaitions faire participer les enfants, et en nous demandant comment les faire participer, nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas la bonne façon de poser la question. La bonne façon de poser la question était de se demander ce que les enfants pouvaient particulièrement apporter au musée et aux futurs visiteurs. En l'occurrence, c'était cette imagination, cette créativité, cette liberté de réinventer des choses à partir des œuvres, pour renouveler le regard sur les collections, faire voir des choses que l'on n'avait pas vues, nous faire penser à des choses auxquelles nous n'avions pas pensé. La question n'est donc pas comment faire participer, parce que les publics auraient envie



CHÂTEAU DE VERSAILLES

de participer, que ce serait bien, que c'est un impératif, mais vraiment qu'est-ce que cette participation peut apporter au musée ?

Autre conseil, d'un point de vue très pratique, j'insisterais sur la nécessité de se former, de former toutes les équipes aux démarches participatives. Cela ne s'improvise pas. À Carnavalet, nous avons eu la chance d'être accompagnés par une personne formidable, qui s'appelle Alexia Jacques Casanova et qui propose des formations aux démarches participatives dans beaucoup de lieux culturels, dont les musées.

EG : Le conseil que j'aurais à donner, c'est peut-être l'anticipation : la démarche participative, ce n'est pas quelque chose qui se pense en bout de course. Il faut vraiment que ce soit pensé dès la naissance du projet. Ce ne doit pas être considéré comme quelque chose d'annexe, mais vraiment comme un projet dans le projet, quelque chose qui est au cœur de la démarche. Mais cette démarche participative, s'inscrit vraiment sur le long terme. Rien que pour l'identification des interlocuteurs : un premier mène à un second, puis un troisième, jusqu'à ce que l'on finisse par tomber sur la personne qui veut bien travailler avec nous ; donc c'est une démarche qui prend du temps.

Anticipation aussi, parce que, tout au long du processus, on est amené à gérer de l'imprévu. Cela ne se passe pas toujours de la manière que l'on a imaginée. Les réponses apportées ne sont pas forcément celles auxquelles on s'attendait. Dans le cas d'une exposition, il y a le risque de ne rien avoir à montrer, d'avoir une vitrine trop petite, trop grande. Donc plus c'est anticipé, mieux c'est.

Il est important aussi de définir le cadre de cette participation en amont. On peut placer le curseur à différents endroits. Nous étions dans un appel à participation mais, différents niveaux de participation sont envisageables, comme les commissariats participatifs. Cela n'implique pas du tout la même chose. Poser ce cadre très en amont est le garant d'une bonne gestion du projet, d'un bon déroulement du projet, et je pense que cela évite aussi de générer trop de frustrations, dont on a parlé tout à l'heure. Quand on s'engage dans quelque chose de participatif, on génère beaucoup d'attentes. Il faut faire très attention aux déceptions qu'on peut créer.

MG : À plusieurs on décide mieux, même si c'est parfois un peu plus long, même s'il faut être très organisé. Il faut par ailleurs prendre conscience du fait qu'on a encore énormément de marge. Si nous regardons de l'autre côté de la Manche, il y a des modèles comme le *National Trust* ou *English Heritage*. *National Trust*, c'est 67 000 bénévoles volontaires. *English Heritage*, c'est 400 sites et plusieurs dizaines de milliers de volontaires.

Il ne faut pas voir les volontaires comme des dilettantes, comme des retraités qui ne savaient pas trop quoi faire de leur vie et qui se sont dit : « Tiens, si je poussais la porte d'un musée. » Non. Au *National Trust* ou à *English Heritage*, leur site majeur comme Douvres, avec 500 000 visiteurs, fonctionne avec seulement cinq permanents. Tout le reste, que ce soit dans les jardins, la boutique, voire les bureaux, ce sont des volontaires. Des volontaires qui sont architectes, juristes, jardiniers, des professionnels qui font tourner la boutique et apportent des compétences supplémentaires.

L'histoire d'*English Heritage* est intéressante car elle nous renvoie à notre contexte. Au départ, en 1983, c'était une agence gouvernementale, un peu comme notre Centre des Monuments Nationaux. En 2015, le gouvernement de l'époque, celui de David Cameron, coupe les subventions en leur disant : « Maintenant, débrouillez-vous ! ». Une subvention est tout de même maintenue cinq ans, puis plus rien. C'était un défi considérable. Ils ont dû basculer quasiment du jour au lendemain vers un modèle associatif, avec l'obligation de recruter chaque année des dizaines de milliers de volontaires et de les garder.

Je ne dis pas que cela pourrait nous arriver un jour, mais c'est un modèle qui pourrait tenter certains



CHÂTEAU DE VERSAILLES

milieux. Il faut faire confiance à nos publics : ils ne sont pas simplement des visiteurs. Parmi eux se trouvent des bénévoles potentiels. De la même manière, parmi nous, il peut y avoir des bénévoles à un autre moment de notre carrière ou dans d'autres périodes de notre vie.

NG : Un élément qui ressort de toutes les interventions, un des enjeux même pour l'avenir de ce type d'approche, c'est qu'elles ont un impact sur le fonctionnement interne des institutions. Julia Ferloni et ses collègues au Mucem pour l'exposition Barvalo en ont témoigné. Et en effet, ce sont des pratiques qui obligent à revoir les processus, les chaînes de conception et de production d'une exposition par exemple, pour le cas du commissariat participatif.

SÉANCE DE QUESTIONS RÉPONSES

Question du public : Un aspect récurrent dans vos interventions concerne la diversification du public. Nous nous sommes interrogés sur les choix effectués concernant le public, et si des enquêtes ont été menées pour atteindre cet objectif de diversification. Comment cette diversification, si elle a été réalisée à travers ces actions ponctuelles, se maintient-elle sur l'ensemble de l'année et à travers la programmation ? Est-ce qu'elle demeure pérenne ou reste pour l'instant cantonnée à des projets ponctuels ?

NG : Nous disposons d'un observatoire des publics avec des enquêtes partagées à l'échelle du réseau Paris Musée. Cela nous permet de constater une augmentation significative du public des jeunes adultes. Ces résultats proviennent des enquêtes annuelles sur le public et semblent se consolider. La mixité sociale des publics est présente mais plus difficile à évaluer au quotidien. Nos actions, telles que le projet de dialogue citoyen et d'autres initiatives, recoupent ces objectifs et enrichissent notre programmation. Par exemple, l'exposition « Parisiennes citoyennes ! », sur les engagements pour l'émancipation des femmes de 1789 à 2000, a attiré une grande diversité de publics, dont beaucoup de primo-visiteurs découvrant le musée Carnavalet pour la première fois. Ces projets contribuent à diversifier notre public petit à petit et sont renforcés par les dispositifs d'accessibilité intégrés lors de la rénovation du parcours permanent. Ces dispositifs permettent à des publics moins familiers du musée de mieux s'orienter et de comprendre les contenus, facilitant ainsi l'accès, en autonomie, aux groupes du champ social et aux scolaires notamment.

EG : Effectivement, un projet particulier permet de mobiliser, de toucher un certain type de public et d'éclairer l'exposition, et plus largement le musée. Par ailleurs, notre direction des publics mène des enquêtes très régulières. Ce travail s'articule aussi avec le réseau des associations. Le musée déploie également un éventail d'actions et d'initiatives pour faire connaître le musée et attirer un public plus large. Nous avons rouvert notre parcours permanent il y a presque un an jour pour jour, ce qui a généré une forte mobilisation et une communication envers des publics très divers. En un an, nous avons accueilli près de 250 000 visiteurs, ce qui constitue un record absolu pour notre musée. Oui, c'est une dynamique à laquelle tout le monde travaille.

MG : Les associations d'amis représentent une participation ascendante. Ces publics sont organisés, autonomes, et le musée ou le monument leur donne plus ou moins de place dans le processus de décision ou d'animation. Leur profil est assez classique pour les musées et les monuments : plutôt des retraités, une classe socio-culturelle supérieure, amoureux des musées sur le très long terme.



CHÂTEAU DE VERSAILLES

Quand on ouvre des projets comme un spectacle immersif, par exemple, on rencontre vraiment un profil différent. Ce sont des gens qui n'auraient pas spécialement envie d'être amis à vie, ou abonnés à l'année, mais qui aiment participer à un projet ponctuel dans le monument. Il faut savoir varier les projets pour toucher des publics différents.

Question du public : Mettez-vous en place des outils de fidélisation de ces publics bénévoles ?

Le savoir-faire acquis est-il valorisable dans un autre contexte, par exemple dans le cinéma ? Y a-t-il des personnes en recherche d'emploi qui seraient particulièrement intéressées par ce genre de projet ? Est-ce que cela vous amène à reconsidérer certains publics ? Avez-vous des règles particulières d'engagement pour ces publics ?

L'exposition sur l'immigration asiatique vous a-t-elle amenés à reconsidérer la manière d'appréhender vos publics, notamment de rapprocher les publics d'Outre-mer de votre programmation et de vos collections ?

EG : Je vais commencer par aborder la question des publics et des territoires ultramarins, en particulier au-delà de notre exposition sur l'immigration dans l'Est et le Sud-Est asiatique, qui explore les migrations des populations de l'Est et du Sud-Est asiatique vers les territoires ultramarins à travers l'histoire. Ce thème est largement traité dans notre nouveau parcours permanent, qui a élargi le cadre géographique de notre discours aux territoires ultramarins. Ces sujets font désormais partie intégrante de nos nouveaux enjeux et de notre approche muséographique. Par ailleurs, cela fait partie de notre travail de fond, quotidien, de recevoir des propositions de dons pour le Fonds Témoignages et Sociétés. Nous privilégions une approche volontaire qui s'inscrit dans la durée, plutôt que de viser une représentativité spécifique pour nos collections en termes d'origine géographique des donateurs.

MG : La question de la fidélisation est un véritable enjeu. English Heritage, par exemple, connaît un renouvellement de ces bénévoles d'environ 25 à 30 % par an. Pour nos projets, spécifiquement sur les deux spectacles immersifs, nous avons un renouvellement moins élevé, autour de 10 à 15 %, ce qui n'est pas énorme. Il faudra voir ce que cela donne sur le long terme. Maintenir la motivation est essentiel. Le National Trust anglais propose à ses bénévoles un programme de formation important, visant à les fidéliser et à les faire évoluer en compétences et responsabilités au sein des missions. Aujourd'hui, nous n'avons pas de problème de fidélisation spécifique, mais c'est un sujet de grande importance pour nous.

Quant à la seconde partie de votre question sur l'utilisation des volontaires à d'autres fins, c'est une question délicate. Les volontaires viennent avec des attentes précises sur ce qu'ils vont faire, et nous devons être très clairs avec eux à ce sujet. Nous ne les utiliserons pas pour des tâches non prévues sans leur consentement, et nous leur demanderons toujours leur avis. C'est une approche que nous prenons très au sérieux, et cela fait aussi l'objet de discussions au niveau de la direction générale. Il y a eu des questions sur la possibilité de récupérer leurs fichiers ou de les utiliser à d'autres fins, mais personnellement, j'ai des réserves là-dessus car cela pourrait être perçu comme une trahison de leur engagement initial. Bien sûr, nous pouvons envisager de transmettre des informations à d'autres acteurs : à Champs-sur-Marne, site de tournage, les bénévoles pourraient jouer comme figurants dans des séries historiques, mais cela doit rester une démarche individuelle.

Enfin, les fichiers ne nous appartiennent pas. Que ce soit pour les associations d'amis ou pour les spectacles immersifs. Je ne sais pas si cette séparation est souhaitable ou non, mais gérer un fichier, gérer des bénévoles, c'est ultra chronophage et personnellement, je n'ai pas les moyens humains pour le faire.



CHÂTEAU DE VERSAILLES

Question du public : Nos institutions sont souvent organisées en silo. Est-ce que le fait de faire rentrer les publics et de les faire davantage participer a permis d'apporter davantage de transversalité et de manière pérenne ?

MG : Le Centre des Monuments Nationaux est organisé par circonscription avec à leur tête un administrateur. Chaque circonscription comprend un ou plusieurs monuments, et chaque administrateur est responsable de son ou de ses établissements. Comme ce type de projet passe directement par l'administrateur, il assure une transversalité obligatoire. Tous les services du monument sont rapidement sollicités, et cela s'étend à ceux du siège, à Paris. Nous travaillons sur des projets de valorisation, qui touchent au développement des publics, à la conservation, au développement économique, à la communication...

Est-ce que cela fait progresser la transversalité ? Honnêtement, je ne sais pas. Le CMN travaille déjà très bien en transversalité entre les différentes directions. Il n'y a pas de rivalité ; de nombreux projets sont conçus ensemble. Peut-être que la séparation entre le siège et les monuments oblige tout le monde à travailler ensemble au siège pour proposer des initiatives que les monuments accepteront... ou non ! Donc, je ne sais pas si cela favorise la transversalité, puisqu'elle préexistait.

EG : Le projet, l'appel à participation pour notre exposition, était chevillé à un projet d'exposition déjà par nature transversal, piloté par le service des expositions et le commissariat, avec un comité de pilotage associant la totalité des directions et des représentations de chaque service. Cela n'a donc pas dépassé la transversalité qui existe déjà dans le cas d'un projet d'exposition.

NG : En ce qui concerne Carnavalet, c'était nécessaire et ça a fonctionné ! On discute bien à la pause déjeuner ou autour d'un café avec des collègues, mais on ne parle pas forcément des enjeux et des missions du musée et de comment on peut les réinventer ensemble. Donc même si nous avons beaucoup de transversalité dans notre fonctionnement quotidien, ces échanges ont été beaucoup plus importants. Il faudra faire exister le comité d'usagers auprès de toutes les équipes, et pas uniquement dans des liens avec le service des publics.

Question du public : Je comprends que le CMN a été à l'écoute des projets qui ont pu être menés à Champs-sur-Marne et à La Motte-Tilly, ce qui va inciter d'autres monuments à s'impliquer dans ce type de spectacle immersif. Les bonnes pratiques que vous pourrez mettre en avant en vous basant sur l'expérience que vous avez de plusieurs années vont-elles être diffusées ?

Comment réussissez-vous à faire prendre conscience aux bénévoles de leur rôle d'ambassadeur du patrimoine, c'est-à-dire à les faire passer du statut de promoteurs de leur spectacle à celui d'ambassadeurs d'un monument ? Comment les amenez-vous à élargir leur prise de conscience de leurs responsabilités ?

MG : Sur la première question, est présente dans la salle, Delphine Bouet du CMN Institut dont la mission est de partager les bonnes pratiques du CMN, de former les élus et les professionnels de la culture. Elle pourra vous répondre mieux que moi.

Sur la prise de conscience du patrimoine, cela repose sur plusieurs choses : d'abord un message qui est répété en permanence. Cela repose sur des visites, une découverte privilégiée des espaces. Et nous insistons sur le fait d'être très précautionneux car les décors datent de 300 ans. Cela repose aussi sur le scénario qui met en avant l'histoire du château, qui joue avec cette histoire. Ce sont, quoi qu'il en soit,



CHÂTEAU DE VERSAILLES

des personnes qui sont déjà sensibilisées, et cela se passe assez facilement.

Question du public : Que faites-vous du lien assez fort que vous créez avec vos publics quand vous les impliquez ? Le maintenez-vous une fois le projet terminé ? Quelles sont les perspectives, aussi bien pour l'institution, que pour les gens qui ont été directement liés à ces projets ?

NG : Pour l'instant, avec le dialogue citoyen, c'était du one shot, de la consultation ponctuelle, même si nous avons conservé les contacts de tous les groupes qui ont participé aux ateliers. Mais ce sujet du lien avec les publics et de l'engagement de l'institution à leur égard sera un enjeu important pour le comité d'usagers.

EG : Concernant l'exposition, comme tout projet d'exposition, lorsque cela se termine, on a l'impression de se séparer d'une partie des gens avec qui on a travaillé pendant de longs mois. Je mentionnais précédemment l'entrée dans les collections de certains dons. La relation avec certains des participants se poursuit encore dans cette nouvelle démarche. Les autres participants sont dans le fichier des contacts du musée. Ils sont invités régulièrement aux événements, à la programmation du musée, au vernissage des expositions. On a l'occasion de les revoir dans ce contexte-là, mais il n'y a pas de lien formel plus fort qui ait été maintenu avec les participants à l'exposition.

MG : C'est évidemment une très bonne question. À partir du moment où on ouvre la porte, si les gens répondent, on ne peut pas les laisser tomber. Concernant les associations d'amis, il y a des gens qui adhèrent à un certain mode de fonctionnement en partenariat avec le musée ou avec le monument. C'est intéressant pour le musée ou le monument de continuer ce partenariat, sur ces modes de participation, pour les garder car ce sont des gens qui ont de l'affection pour le musée, le monument. Sur les spectacles immersifs, les centaines de bénévoles qui ont participé à la première ou à la deuxième saison étaient demandeurs d'une suite : « Y a-t-il un nouveau spectacle l'année prochaine ? Quel est le thème ? » Ce qui nous amène à écrire un nouveau spectacle en effet, qui va reprendre des thématiques tout en permettant de donner de nouveaux rôles aux bénévoles. On a ouvert une porte, on ne peut pas la refermer comme ça. On décevrait, sinon, énormément.

Question du public : Comment s'assurer que les bénévoles ne vont pas se substituer aux salariés dans leurs missions de service public ?

MG : Nous faisons des projets avec les bénévoles que nous n'aurions jamais pu réaliser sans eux. Ce n'est pas le même registre. Dans le modèle anglais que j'ai évoqué, il y a eu substitution de bénévoles à des agents publics. Peut-être parce qu'il n'y avait plus assez d'argent et que de toute façon le choix était entre deux options radicales : arrêter de préserver ou continuer d'une manière différente. Les Anglais sont toujours très pragmatiques. En France, ce n'est pas du tout ça.

Pour les Journées européennes du patrimoine ou la Nuit des musées, quand j'ouvre un des monuments dont j'ai la responsabilité, les bénévoles viennent s'ajouter aux agents et vacataires ce qui me permet de mettre une présence par salle. Je n'aurais pas assez de monde sinon. Il y a toujours des gens qui sont en congé ou en repos. On pourrait mettre des vacataires en plus, mais il est difficile de trouver un vacataire qui ne va travailler qu'une ou deux fois dans l'année. Il n'y trouverait pas son compte, ni financièrement, ni en termes de formation.

Pour les spectacles, il y a un autre point important. Pour le *Grand Réveillon* à Champs-sur-Marne, le



CHÂTEAU DE VERSAILLES

producteur a commencé sans acteur professionnel, ce qui peut être considéré comme gênant. Pour le spectacle *Disparition* à La Motte-Tilly, en revanche, il y a dix acteurs professionnels. L'interaction entre les bénévoles, acteurs amateurs, et les acteurs professionnels me semble ajouter une richesse très intéressante. On est davantage dans notre rôle de faire du spectacle vivant avec les intermittents du spectacle, et d'ajouter une dimension supplémentaire grâce aux bénévoles.