



SYNTHÈSE DU SÉMINAIRE DE MUSÉOLOGIE
ÉDITION 2017 – 2018
INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

Intitulé
**Pour une nouvelle muséologie des territoires :
expérimentation muséale et contributions citoyennes**

Conception et réalisation
Victor Drouin-Leclerc
Chercheur et consultant indépendant
Chargé d'étude pour l'IRI
victor.drouin@iri.centrepompidou.fr

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Ce document est une restitution des fruits du Séminaire de Muséologie de l'Institut de Recherche et d'Innovation (IRI) organisé en 2018.

Quatre effets de levier ont guidé autant la conception que les réflexions de ce séminaire :

- une question initiale appliquée au musée : « comment créer, entretenir et pérenniser une communauté fondé sur la contribution ou la participation ? »
- le travail d'Hugues de Varine sur l'*Initiative communautaire* et sa proposition d'une *Nouvelle muséologie des territoires*, qui offraient des réponses à cette question première
- issue du séminaire de l'année passée, l'ambition de créer un pont entre les enjeux de la muséologie et les dynamiques citoyennes émergeant des *Lieux Intermédiaires et Indépendants* (LII) ainsi que des *mouvements de repaysannisation*.
- enfin, légitimant cette ambition, l'appel de Jean-Louis Tornatore à « redimensionner la question du patrimoine sous les topiques de l'héritage, du vivant et des communs ».

Il ressort de ces rencontres des considérations générales sur la culture et le patrimoine qui forment ensemble des jalons pour appréhender autrement le cadre d'intervention habituel du musée. Ces réflexions sont parties autant d'éléments théoriques que d'expériences concrètes menées ou amenées par les participant.e.s. Des propositions d'ordre opérationnel ont également été faites dans le sens de dispositifs d'expérimentation muséale. Elles ont été discutées au travers des échanges, particulièrement durant la journée d'ateliers en auto-organisation.

Il est impossible de restituer la richesse et la qualité des interventions des conférenciers.cières et des participant.e.s, qui ont donné de leur temps aux tables rondes ainsi qu'aux ateliers. Qu'ils et elles soient donc tou.te.s infiniment remercié.e.s pour leur vive implication et leur sincère bienveillance.

Pour des raisons de concision et de temps, il a fallu réarticuler les réflexions qui ont nourri ces rencontres sous la forme d'une synthèse qui donne l'impression d'un discours unifié. Bien qu'elle emprunte leur voix, la synthèse qui suit ne saurait donc parler au nom des personnes qui ont contribué au séminaire, mais elle s'exprime librement à partir de leurs propositions.

Toutefois, les enregistrements vidéo des séances sont disponibles sur la page du séminaire de muséologie¹ du site de l'IRI. Sur cette même page est affiché le descriptif général du séminaire et des séances.

Enfin, dans le prolongement du séminaire, les sujets qui ont pris forme pendant ces rencontres ont vocation à s'inscrire au sein de l'Atelier Particip-ARC – Recherche Culturelle et Sciences Participatives, impulsé en 2017 par le Département de la Recherche Scientifique et Technique du Ministère de la Culture et de la Communication.

¹ <http://iri.tw/musees>

PLAN DE LA SYNTHÈSE

Considérations générales sur les musées, la culture et le patrimoine

La nouvelle muséologie des territoires.....	p. 4
Une remise en question des institutions culturelles.....	p. 6
La participation : un sujet politique.....	p. 8
Le musée : une institution au service de la société et de son développement ?	p. 9
Redimensionner les questions de la culture et du patrimoine.....	p. 9
S’inspirer des <i>Lieux intermédiaire et indépendants</i> et des <i>mouvements de repaysannisation</i>	p. 11

Considérations particulières aux musées

La fonction sociale du musée : partir des besoins réels des populations.....	p. 14
La notion de public en question : sortir des logiques industrielles.....	p. 15
Reconnaître le caractère partagé de la production des savoirs.....	p. 17
L’expérimentation : une nécessité pour le musée local.....	p. 19
Repenser la gouvernance, les relations entre les services et entre les institutions.....	p. 20
Encourager la diversité muséale et l’expérimentation par une réglementation adaptée.....	p. 22
L’insertion territoriale et économique du musée local.....	p. 23

Intervenant.e.s et participant.e.s

Intervenant.e.s aux tables rondes.....	p. 26
Participant.e.s aux ateliers.....	p. 27

Annexes

Extractions de l’article <i>Quelle place et quels rôles pour l’habitant dans le musée local</i> (2013) de Hugues de Varine.....	p. 28
L’expérimentation économique de l’Écomusée de Gemona.....	p. 35

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LES MUSÉES, LA CULTURE ET LE PATRIMOINE

La nouvelle muséologie des territoires

Le musée local lié à un territoire, à une communauté et à leur patrimoine est une entreprise d'intérêt général, à finalité culturelle et sociale, d'esprit coopératif, associant dans son organisation un ensemble de parties prenantes publiques et privées avec des membres de la population elle-même, engagés activement et volontairement dans la mission de valorisation du patrimoine commun.

Hugues de Varine

En 2013, lors d'une intervention au IX^{ème} Congrès « Musées et espaces patrimoniaux. Quels publics ? » à Donostia-San Sebastián dans le Pays-Basque, Hugues de Varine propose la formule de Nouvelle muséologie des territoires pour traduire le besoin de fonder, quarante ans après la Nouvelle Muséologie, une nouvelle théorie du musée².

En partant des territoires et non des collections pour envisager l'action muséale, cette théorie permettrait selon l'auteur d'établir les modalités d'un nouveau mode de gestion du patrimoine par la société elle-même, au travers d'une coopération entre la population, les parties prenantes publiques et privées et les experts des disciplines nécessaires à chaque expérimentation. Pour envisager ces nouveaux modes de gestion du patrimoine, Hugues de Varine insiste sur les expériences menées hors-hexagone : notamment la muséologie sociale au Brésil, la sociomuséologie au Portugal, les lois régionales pour les écomusées en Italie et le réseau professionnel Mondy Locali, ou encore la *Red de Museos Comunitarios de America* en Amérique Latine.

Le mouvement de la Nouvelle Muséologie, en son temps, proposait de mettre le musée au service de la société et de son développement par l'émancipation citoyenne, en faisant du musée l'outil d'une gestion communautaire du patrimoine. La définition évolutive des écomusées a formalisé clairement les bases de cette entreprise³ mais il s'y dessine aussi certaines de ses limites : notamment la prédominance d'une approche et d'un pilotage scientifique, la valorisation des arts et traditions populaires plutôt que la véritable co-construction d'un commun à partir de la culture vivante, etc.

Il ne faut pas s'y tromper, s'il existe bien quelques similarités, le musée local de la nouvelle muséologie des territoires n'est pas le musée-laboratoire de la nouvelle muséologie de Georges-Henri Rivière. La priorité n'est pas l'accumulation ou l'interprétation de connaissances scientifiques sur la culture et le patrimoine d'un territoire et d'une population – quoique cela puisse faire partie des effets secondaires de son action – mais la mise en œuvre collective, constructive et flexible de solutions à des problèmes endogènes à une localité⁴. Ce

² Le texte tiré de cette conférence est résumé en annexe. Nous signalons par ailleurs que tous les textes et livres d'Hugues de Varine sont disponible en accès libre sur son site internet : <http://www.hugues-devarine.eu>

³ Cf. article Alexandre Delarge

⁴ Pour une illustration concrète d'une action muséale qui prend pour point de départ un problème endogène à un territoire, nous renvoyons à l'expérience de l'écomusée de Gemona (Italie) retranscrite en annexe.

qui guide son action, c'est la conviction que *la culture est une affaire d'émancipation, dont le problème central est de redonner à chacun l'autonomie et le pouvoir de l'initiative culturelle, au travers d'un processus collectif de développement et de valorisation du patrimoine*. En cela, la démarche se rapproche à la fois de la pédagogie libératrice développée par Paolo Freire⁵ et de celle de l'organisation communautaire de Saul Alinsky.

La nouvelle muséologie des territoires propose une relecture du musée à partir de ses fonctions sociales essentielles : ce qui compte c'est précisément *le développement local⁶, par les populations, à partir des ressources que sont le territoire et le patrimoine*. Selon ce renversement de paradigme, c'est un processus culturel – la construction communautaire du patrimoine-territoire – qui légitime le musée, et non un bâtiment ou un simple statut juridique. Il faut tirer tout de suite certaines des conséquences de ce renversement, car elles ont balisé les discussions durant le séminaire. À partir de là, le musée n'est pas forcément un bâtiment avec des murs mais plus largement tout processus communautaire prenant le patrimoine-territoire comme ressource de son développement ; il n'est pas obligatoirement permanent mais peut répondre d'une nécessité locale à un moment donné ; il n'a pas nécessairement de collection ni même d'« œuvres » puisque ses activités concernent d'abord le développement local avec les populations avant d'en vouloir faire le documentaire ; son action est en ce sens axée sur la construction davantage que sur l'acquisition-conservation ; enfin il n'a pas premièrement de public-visiteurs mais des habitants qui décident conjointement des programmes de développement et prennent part aux actions qui y sont liés. En définitive, puisque ce n'est pas l'institution qui compte mais la fonction sociale qui en est la raison d'être, le statut juridique (association, coopérative, etc.) n'est pas même une condition pour caractériser comme « musée » telle ou telle entreprise communautaire. Tous ces idées ne sont pas des vues de l'esprit, mais de la formalisation rationalisée des principes qui guident réellement des actions muséales concrètes menées en France et de part le monde.

La nouvelle muséologie des territoires ré-envisage donc profondément les missions et le fonctionnement des musées, et offre une perspective radicalement différente de celle des discours convenus et institutionnels. Certes, si certains acteurs du milieu muséal s'interrogent eux aussi activement sur le devenir de l'institution, comme en témoigne la Mission musée du 21^e siècle, beaucoup de sujets méritent encore d'être abordés plus à la racine. Car malgré ces questionnements, nous ne sommes en effet pas sortis de la centralité des collections et des œuvres pour envisager l'action culturelle, ni du cadre réglementaire de la Loi Musées et encore moins de la notion de public. Ce sont là des entraves majeures aux potentialités d'expérimentations qu'offraient et offrent encore certaines initiatives menées par les acteurs aventureux de certains écomusées, musées communautaires et musées plus ou moins classiques. Comme le souligne justement Joëlle Le Marec, nous vivons dans un climat d'injonctions contradictoires où les acteurs sont sommés d'expérimenter et d'innover sans que les moyens et la liberté leur soient donnés de pouvoir le faire réellement.

⁵ L'éducation bancaire est le nom que Paolo Freire donne à la démarche de domestication des individus, sommés d'être passifs dans la réception d'informations et capables de les restituer de manière stéréotypée en temps donné. Tout repose sur l'idée d'un transfert technique de compétences de ceux qui savent vers ceux qui ignorent.

À l'inverse, l'éducation libératrice développée par le pédagogue procède par un dialogue entre apprenants et apprenant, dans une démarche de conscientisation mutuelle qui aboutit à une montée en savoir et en compétences pour le groupe dans son ensemble. Chaque apprenant est acteur et créateur de son propre processus d'apprentissage, le pédagogue ayant une posture et un rôle d'accompagnateur.

⁶ Développement au sens large : culturel, écologique, économique, social, etc.

Pourquoi, alors, empêche-t-on la plupart des musées d'expérimenter dans ce renversement de perspective ?

Une remise en question des institutions culturelles

La nouvelle muséologie des territoires n'est pas dissociable d'une sérieuse remise en question des institutions culturelles. Légitimée par notre mode de gouvernement représentatif, dit démocratique, l'organisation de la politique culturelle repose sur une délégation de la décision qui est concentré dans les mains de responsables qui détiennent le « monopole du pouvoir, de l'avoir, du savoir et du loisir »⁷. Comme le regrette Serge Chaumier, le Ministère de la Culture ressemble davantage à un « Ministère des Arts », perpétuant malheureusement l'oubli des principes de l'éducation populaire qui ont manqué d'être à l'origine de l'institution⁸. Il ne s'agit pas vraiment des cultures mais de la Culture, dont les éléments résultent, tel que le déplore Hugues de Varine, du choix d'une minorité nantie et de professionnels patentés soutenus par l'appareil technocratique. Pour ce dernier, la culture ainsi promue se résume peu ou prou à la portion congrue du patrimoine sacralisé et de la création artistique professionnelle. La politique associée à cette culture se traduisant essentiellement par l'instruction, la conservation du patrimoine, l'incitation à la création et à la consommation de produits et de pratiques culturelles.

Pourtant, la cuisine, le jardinage, la poterie, le paysage, l'artisanat, le bricolage, les savoirs qui relèvent de la mécanique, de singularités ethniques ou régionales, ceux de l'ornithologie, de la botanique ou de la phytothérapie⁹, ne font-ils pas partie de la culture ? Il est bien sûr des raffinements et des plaisirs esthétiques plus ou moins sophistiqués qui ressortent des arts, mais l'expérience esthétique se limite-t-elle à leurs frontières ? Il ne s'agit en aucun cas d'enterrer la culture instituée, mais de reconnaître, encourager, valoriser et permettre un développement plus libre et équilibré des cultures. C'est à cette condition seulement, celle d'une reconnaissance de la diversité culturelle accompagnée d'un partage réel des pouvoirs dans la production de celle-ci, que les musées pourront véritablement refléter ce à quoi nous tenons et contribuer au développement de la société dans son ensemble. La démocratisation culturelle est une entreprise hégémonique si elle ne se double pas d'un programme qui vise la mise en place des conditions d'une véritable démocratie culturelle et patrimoniale¹⁰.

⁷ Formule empruntée à Hugues de Varine

⁸ Sur ce point nous renvoyons à Franck Lepage, *Incultures* (conférence gesticulée)

⁹ Nous renvoyons ici au travail remarquable fait par l'écomusée de Cuzals (Lot), rapporté par Martine Bergues, chargée de mission ethnologique, présente lors des ateliers.

¹⁰ L'idée de la démocratie patrimoniale, qui émerge dans les années 1970, consiste, comme l'exprime très clairement Jean-Louis Tornatore à reconnaître que l'activité patrimoniale est « non seulement mise en œuvre à différents niveaux de la puissance publique (État, régions, communes...) mais procède également d'initiatives venues de ce qu'on appelle la « société civile » (individus, collectifs, associations [ajoutons aussi, n'en déplaise sans doute à la position de l'auteur, les coopératives et les entreprises]) ». Les questions qui concernent tel ou tel patrimoine sont l'objet du débat démocratique de la communauté concernée : usage de l'espace, aménagement du territoire, service public, préservation des modes de vie, sauvegarde de la faune, de la flore et du paysage, etc. Pour être effective, cette reconnaissance doit s'accompagner conjointement d'un partage des pouvoirs de décision, d'une libération de la parole et de l'action.

Par ailleurs, comme le souligne justement Hugues de Varine, l'organisation de notre politique culturelle ne va pas sans entraîner quelques confusions sur ses raisons d'être ; et pour reprendre ses termes, l'animation culturelle est bien souvent en réalité une animation promotionnelle. Elle « met en relation un produit et un public, dans l'hypothèse, qui est en fait une certitude pour le promoteur, que tel produit particulier est bon pour tel public particulier ». Il ne s'agit pas d'une réponse à une demande explicite ou à un besoin culturel, mais d'une offre quasiment autonome « qui cherche un public, pour des raisons finalement tout à fait intéressées, moitié économiques, moitié artistiques, ou surtout idéologiques. C'est une démarche [...] parfaitement justifiée : sans elle bien des formes de création auraient disparu, bien des emplois auraient été supprimés, ou même pas créés. Ce qui est regrettable, c'est la confusion qui existe à son sujet. On ne veut pas admettre sa légitimité et en faire une condition de la survie d'une profession, d'un patrimoine, des institutions, par le dépassement de publics traditionnels trop limités pour les coûts de production, et par la conquête de nouvelles couches de population capables soit de contribuer financièrement, soit de justifier de subventions et contrats de la part des pouvoirs publics ».

Il est dommage qu'aujourd'hui de tels discours se voient souvent discrédités en étant, soit catalogués comme ressortant de l'agitation d'esprits trouble-fêtes et idéalistes, soit écartés comme relevant d'un projet insurrectionnel, alors qu'en réalité c'est bien une *réforme* des institutions qu'ils proposent, une réforme réfléchie et radicale (i.e. depuis la racine). C'est une affaire d'honnêteté intellectuelle que de tenter d'exprimer franchement certains états de faits pour rétablir de la cohérence entre les discours et les actes, d'autant plus dans un contexte où la notion de participation nourri de plus en plus les discours dans le secteur muséal.

La participation : un sujet politique

Il est important de noter que la participation n'est pas un sujet nouveau pour les musées, puisqu'elle y fait véritablement son entrée, du moins en France, en 1971, avec l'expérience de l'écomusée du Creusot-Monceau. Aussi, si cela est parfois oublié, la question de la participation est sûrement celle qui caractérise le plus le courant de la nouvelle muséologie. Mais aujourd'hui, plus largement, c'est notre époque qui est à la co-construction, collaboration, coopération, etc. Toutefois, point sur lequel Jules Desgoutte a insisté, et cela a été plusieurs fois relevé durant le séminaire, l'usage répété de ces notions tend bien souvent à en galvauder le sens en produisant des effets de signification déplacés. Il existe, comme l'a justement formulé Laure Ciosi, une grande confusion de registre entre les méthodes de pédagogie active, les protocoles interactifs et les démarches proprement participatives.

La participation est un sujet profondément politique. Pour s'en convaincre avec Joëlle Zask, il suffit de se poser les questions suivantes : À quoi participe t-on ? Pourquoi et pour quoi participe t-on ? Comment participe t-on ? Qui définit les modalités de cette participation ? Manifestement, le concept interroge de lui-même l'organisation des activités exercées en commun : les manières de prendre part, la finalité de l'activité productive, le bénéfice individuel et collectif de celle-ci, les formes de la gouvernance et de la prise de décision, les modes de répartition et de circulation du pouvoir et des responsabilités, etc.

Quoique son utilisation dévoyée à des fins communicationnelles produise parfois le sentiment d'une litanie sans signification, la recrudescence du thème de la participation dans les discours n'est toutefois pas réductible à un effet de mode. Comme l'a justement souligné Serge Chaumier, elle est plutôt l'indicateur d'un phénomène compensatoire : celui d'une tentative – ou du moins d'un besoin urgent – de reprise locale du pouvoir face à l'effondrement des instances nationales et internationales, censées en principe en assurer l'exercice démocratique.

Plus largement, Alexandre Delarge a rappelé que dès l'origine de la République française, à l'Assemblée Constituante, la question de la participation du peuple s'est trouvée au centre des débats. Il s'agissait alors de savoir si les citoyens sont aptes à décider de leur propre sort et s'ils sont compétents pour s'occuper des affaires publiques, ou s'ils doivent le faire par l'intermédiaire de leurs représentants à qui ils en délègueraient de ce fait la gestion. Nous savons aujourd'hui à l'évidence quelle a été la réponse.

La notion de participation renvoie nécessairement à une multitude de réponses envisagées face à la nocivité de nos régimes représentatifs et des structures hiérarchiques pyramidales qui les accompagnent. Pour ne pas se payer de mots et estimer le sens de la qualité « participative » des collectes, des inventaires, des expositions ou des actions du musée en général, il faut bien garder à l'esprit que le fond de cette question de la participation est indissociable d'une critique de la délégation électorale. Deux phénomènes caractérisent essentiellement les travers de notre système représentatif : les effets de dépossession d'une part, se traduisant par l'apathie croissante des populations devant leur sentiment d'impuissance politique, et, d'autre part, les effets de concentration des pouvoirs, se manifestant par la progression certaine des gouvernements vers des formes ploutocratiques et oligarchiques, à tendance de plus en plus totalitaires¹¹.

Pour se rendre compte des répercussions des failles béantes de nos régimes représentatifs, il suffit de tourner le regard vers les crises écologiques, sociales, culturelles, économiques et financières. Comme l'exprime Jean-Louis Tornatore, une question tonne ainsi dans l'inconscient collectif et rebat les cartes de l'approche habituellement légitimiste de la culture : devant l'imminence de plus en plus palpable d'un effondrement systémique voire d'une fin de l'humanité, chacun est en droit de se demander quelle valeur ont réellement le patrimoine, la culture, les sciences, les techniques et les arts s'ils ne permettent pas de produire des alternatives au futur morose auquel nous destine la modernité néo-libérale et capitaliste. *Si les musées ne s'engagent pas alors que le monde s'effondre au dehors, les sanctuaires de la culture ne seront bientôt plus que les mausolées de la cupidité humaine.*

¹¹ Cf. *La fabrique du consentement*

Le musée est une institution au service de la société et de son développement

Dans ces conditions, le musée est profondément interrogé dans ses missions et dans son fonctionnement. Quelque chose résonne autrement dans la formule dont il porte la définition : « le musée est une institution au service de la société et de son développement ». Il s'agirait de lui donner véritablement un sens.

On objectera probablement que ces enjeux politiques ne sont pas l'affaire des musées. Ces institutions ayant la charge de perpétuer pour l'éternité les monuments les plus sublimes et les productions les plus représentatives du génie humain. La reconnaissance des cultures communes, ordinaires, ou plus simplement qui participent de la vie telle qu'elle est vécue par la majorité de la population, relevant de la responsabilité du Ministère ou d'une politique générale de l'État. À l'inverse, c'est précisément parce que le musée est l'institution qui symbolise par excellence la perpétuation de la culture légitime et instituée, qu'il doit assumer la responsabilité d'en appeler à rebattre le fer de la culture au nom d'un nouveau contrat de société.

Cela ne signifie pas que tous les musées doivent devenir « participatifs », ni qu'il faille en finir absolument avec la conservation des œuvres, ni encore dénier qu'il est des savoirs précieux accumulés grâce à la spécialisation professionnelle du monde des arts, comme l'a souligné Alexandre Delarge. Cela signifie simplement que les missions du musée, son fonctionnement, ses statuts administratifs et légaux, répondent d'un projet de société ; que ce projet de société est aujourd'hui souvent conçu à partir d'une définition restreinte de la culture et du patrimoine, qui sert davantage à la reproduction des habitudes culturelles d'une population privilégiée qu'au développement culturel de toutes les populations ; et donc que les missions des musées, leur fonctionnement, leur statuts administratifs et légaux doivent être repensés pour qu'ils profitent au développement de la société dans son ensemble.

Redimensionner la question de la culture et du patrimoine

Au sens large et de manière pragmatique, Hugues de Varine définit la culture comme « l'ensemble des solutions trouvées par l'homme et par le groupe aux problèmes qui leur sont posés par leur environnement naturel et social ». Cette définition met l'accent sur le caractère dynamique et créateur de la culture, sur la culture vivante telle qu'elle est tournée vers l'usage et répond de la vie quotidienne. La valeur de cette culture s'estime à l'aune de la capacité des individus et des groupes à l'initiative culturelle, c'est-à-dire à être les sujets libres et conscients – et non les objets – de leur avenir ; et en conséquence, à leur aptitude à coopérer entre eux pour s'auto-administrer, dans l'optique d'un développement soutenable, choisi *par et pour* la communauté toute entière, à partir des ressources que sont le territoire et le patrimoine. Elle vise avant tout nécessairement le bien-être des populations ainsi que l'amélioration des conditions de vie (accomplissement des individus et essor des sociétés), pour les générations présentes et à venir ; ce qui implique donc, quoi que cela ne soit pas formulé explicitement par l'auteur, une approche fondée sur la finitude écologique de la terre.

De manière analogue, Jean-Louis Tornatore pose que la raison d'être du patrimoine a changé de direction devant l'anthropocène, car notre inquiétude concerne désormais davantage une peur de perdre relative à notre avenir qu'à notre passé. Il propose ainsi de redimensionner la question du patrimoine depuis les relations qui se nouent sous ce nom, à partir d'un croisement entre les notions d'héritage, de vivant et de commun. Le patrimoine comme héritage renvoie à un faisceau de devoirs concernant le passé, le présent et l'avenir d'une communauté : celui de choisir et d'être responsable de ce dont nous héritons, celui de choisir les institutions et les moyens de préserver ce à quoi nous tenons, et celui d'être comptable de ce que nous léguons aux générations à venir. Envisagé sous la topique du vivant, le patrimoine articule indistinctement les dimensions naturelles et culturelles, matérielles et immatérielles, dans une conception dynamique et évolutive, au moins autant tournée vers le futur que le passé, et selon une logique qui préfère l'usage à la conservation. Enfin le concept de commun ouvre à une approche du patrimoine conçu comme une *ressource à gérer collectivement* et partagée par la communauté, dans le but d'en assurer à la fois la pérennité et le droit d'usage par tous.

Ces définitions, qui convergent en plusieurs points, offrent un cadre pour l'action culturelle et patrimoniale qui vise au développement de la société dans son ensemble. Dans ce cadre, les missions du musée et son fonctionnement ne peuvent se limiter à une mission de conversation-diffusion au moyen de collections-expositions, en postulant un besoin implicite de musée, mais doivent *partir des besoins réels des populations*.

Avant d'en redéfinir les termes à partir des propositions faites durant le séminaire, nous rapportons également ce dont le séminaire a été l'occasion : un rapprochement avec les dynamiques des Lieux Intermédiaires et Indépendants ainsi que celles des mouvements de repaysannisation. Car, si le musée local doit répondre aux besoins réels des populations, les initiatives citoyennes et les dynamiques bottom-up, qui sont l'expression de la prise en main de ces besoins par les populations elles-mêmes, nous renseignent clairement sur l'horizon de l'action de ce musée. Avec les définitions données ci-dessus, ce qui est intéressant c'est que beaucoup de formes de mobilisations sociales relèvent potentiellement de l'action culturelle et patrimoniale du musée : un problème relatif à l'usage de l'espace, à la gestion d'une ressource, à l'aménagement du territoire, à un choix technologique, à la préservation de modes de vie et des savoirs qui y sont liés, etc. ; que ces mobilisations émanent d'autorités scientifiques ou institutionnelles, ou de revendications et d'actions protestataires, militantes ou conflictuelles.

S'inspirer des Lieux Intermédiaires et Indépendants et des Mouvements de repaysannisation

La dénomination de Lieux Intermédiaires et Indépendants émerge en même temps que la CNLII (Coordination Nationale des Lieux Intermédiaires et Indépendants) dans la continuité du Rapport Lextrait sur les *Nouveaux territoires de l'art*, à l'occasion de la réunion de 140 lieux à Mantes-la-Jolie en 2015. Elle regroupe un réseau de lieux expérimentant de nouveaux rapports entre art et société, fondés sur l'idée de la nécessité d'une permanence de l'art dans la vie de la cité, dans le cadre d'une urgence poétique et politique de réappropriation de l'espace commun. Ils sont alors pour la plupart dans des stratégies d'occupation illégales de bâtiments inoccupés dans des centres urbains prospères ou d'espaces délaissés sur d'anciennes friches industrielles. Comme l'a souligné Jules Desgoutte, il n'existe pas, ou très rarement, de projet en amont qui définit les modalités ou contenus du lieu. Il y a construction d'un commun à partir de l'occupation du lieu et des usages qui s'y produisent. La communauté s'élabore autour d'usages multiples, dans un rapport collectif à l'espace et selon une logique de participation aux frais et au fonctionnement du lieu.

Quant aux mouvements de repaysannisation, présentés par Lothaire de Galzain, ils désignent aussi des lieux d'expérimentation d'une grande diversité qui ont en commun de développer de nouveaux modes de vie en milieu rural. Ils sont fondés sur le besoin d'une réconciliation des ordres écologiques, économiques et culturels. Ils se caractérisent par un rapport fort à l'action et collectif à l'ouvrage dans une dynamique de réappropriation des savoir-faire (permaculture, ébénisterie, élevage, fromagerie, charpenterie, maçonnerie, etc.), des savoirs vivre et des savoirs théoriques. Les activités liées à la culture, que ce soit l'agriculture, la vie en commun et ou les arts en tout genre (y compris culinaires, thérapeutiques, etc.), y participent indissociablement d'une manière d'habiter le territoire et de vivre ensemble qui donne du sens au quotidien par la mise en œuvre concrète de moyens de résilience écologique. Ces lieux sont marqués par une multiplicité d'usages avec une forte prédominance agricole. Comme Lothaire de Galzain l'a précisé, leur implantation réelle sur le territoire suppose généralement, une faible notoriété (peu de temps à accorder à la communication) et implique une relative indépendance vis-à-vis de la puissance publique, qui est souvent d'ailleurs davantage le fait de convictions politiques attachées à l'autonomie.

Grâce aux interventions de Jules Desgoutte et de Lothaire de Galzain, une multitude d'éléments sont ressortis du rapprochement de ces dynamiques et de leurs conceptions avec les problématiques de la muséologie. Nous les rassemblons ici sous trois grandes idées : le renversement de l'approche du patrimoine par les communs, la logique de sauvegarde et d'entretien du patrimoine au travers de l'usage, l'opposition constructive et l'action concrète comme levier de mobilisation pour l'initiative communautaire et l'expérimentation. Cela a par ailleurs mis en lumière à quel point les musées étaient loin d'être les seuls opérateurs de leurs fonctions.

1. L'approche par les communs offre une autre ligne d'appréciation du patrimoine en inscrivant à l'origine du processus patrimonial non plus la question de la valeur (valorisation patrimoniale) mais celui de sa gestion. Un commun est une ressource partagée (eau,

montagne, connaissance, paysage, bâtiment, savoir-faire, etc.) par une communauté qui en assure collectivement la gestion et la pérennité, autant que l'accès à tous les membres. Le terme désigne à la fois la ressource partagée et le mode de gestion de cette ressource¹². Ce qui est au centre ce n'est pas l'évolution d'une valeur initiale donnée ou le dévoilement d'une valeur inestimable qui serait enfouie, mais le *mode de gestion collective* de cette ressource, en tant qu'il produit du lien social et articule des existences au travers de pratiques que rendent possible le partage de la ressource. Ce mode de gestion est fondé sur la participation, au sens où il est le fruit de la *décision collégiale entre les usagers*. Ce pourquoi l'organisation fonctionnelle des lieux mentionnés ci-dessus a souvent trait à des formes horizontales et autogestionnaires. L'approche du patrimoine par les communs ne pose pas qu'il n'y a pas de valeur, elle pose que la valeur émerge autrement lorsqu'elle n'est pas caractérisée comme telle. En écartant la valeur, on réinvestit la pluralité des formes sociales et économiques en jeu dans la gestion d'une ressource. De plus, alors que la valorisation repose toujours de manière plus ou moins implicite et avouée sur la perspective d'une plus-value, celle des communs vise la perspective d'un accès à la ressource raisonné et profitable pour tous¹³. L'action et l'éthique du musée local de la nouvelle muséologie des territoires a beaucoup à voir avec cette approche.

2. L'approche du patrimoine par les communs ouvre également à une logique de sauvegarde fondée sur l'usage et la pratique (par contraste avec la logique dominante de conservation qui opère par le maintien sous verre). En effet, d'un point de vue juridique, le geste des communs consiste à réapprécier les faisceaux de droits distincts qui caractérisent le droit de propriété – l'*usus* (droit d'usage du bien), le *fructus* (droit de tirer les fruits du bien) et l'*abusus* (droit d'aliénation du bien) – et, plus précisément, à mettre entre parenthèse la question de l'aliénabilité, pour s'intéresser premièrement à la question de *savoir qui a le droit d'usage et de gestion du bien*. Comme l'a souligné Jules Desgoutte, le musée et le patrimoine sont fondés sur l'inaliénabilité, ce qui produit un geste tout à fait différent, car l'inaliénabilité induit une interdiction d'usage ou, en tout cas, une séparation entre les objets et les corps qui empêche que les usages transforment les choses, dans l'incertitude où transformer reviendrait peut-être à abîmer. L'usage d'une chose est intéressant dans la mesure où il ne se laisse pas caractériser, il est impersonnel, multiple et mouvant, *décidé par le ou les usagers en fonction des nécessités*. L'usage n'est donc pas un service, qui lui a été défini en amont pour un utilisateur préalablement ciblé (user-expérience, conception participative centrée sur l'utilisateur, etc.) à partir d'un besoin présumé. Par ailleurs, l'usager est de fait considéré comme le détenteur d'une *maitrise d'usage*, en d'autres termes, *sa parole est donc légitime*, ce qui signifie aussi qu'il est reconnu *qualifié pour agir*, ou du moins que les qualifications nécessaires découlent naturellement de l'expérience d'usage et ne nécessitent pas forcément une formation en amont. Ici la reconnaissance ne fonctionne pas par le statut : *l'autorité procède de la compétence* et non des fonctions. La traduction de ces idées pour les musées est abordée plus loin, mais disons brièvement que cela reviendrait à : reconnaître le droit des usagers à définir les usages des lieux, organiser les services et revoir la gouvernance de l'institution autour de l'accompagnement des usagers du musée.

¹² Alors qu'il est parfois taxé d'utopique, il s'agit en réalité d'un modèle économique historiquement situé avant d'être devenu une revendication politique.

¹³ Ce qui suppose bien-sûr un ensemble de droits et de devoirs, imposant notamment des restrictions d'accès et des conditions d'entrée et de sortie du commun

3. Enfin, les LII et les mouvements de repaysannisation nous renseignent sur les éléments qui peuvent favoriser la mobilisation d'une communauté : notamment une opposition constructive à une situation de crise, ainsi que l'action concrète et collective pour y remédier. Les initiatives citoyennes qui émergent depuis des questions politiques, sociales et écologiques. Elles présentent une forte dimension oppositionnelle mais surtout une forte préférence pour le futur, et se caractérisent par un rapport privilégié à l'action et à l'expérimentation, avec la ferme volonté d'apporter rapidement des solutions concrètes et locales à des problèmes d'ordre global. Comme l'a formulé Jules Desgoutte, la raison d'être de ces lieux est avant tout un désir d'avoir lieu. Ils partent d'une initiative collective et d'une décision endogène. L'action s'effectue la plupart du temps selon un rapport collectif à l'ouvrage, au travers duquel s'opèrent des transmissions de savoirs et des montées en capacités des personnes impliquées qui, prenant par ailleurs des responsabilités dans la réalisation de l'ouvrage, gagnent également en confiance personnelle et en estime de soi. Si les personnes s'engagent dans ces dynamiques et dans ces projets, c'est parce qu'ils sont porteurs pour eux-mêmes, car ils s'y réalisent avec les autres, mais aussi parce qu'ils y trouvent l'accomplissement de valeurs plus hautes que l'ouvrage lui-même, car ils sentent qu'ils y réalisent un projet de société, autant dans le processus que dans le résultat.

CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES AUX MUSÉES

La fonction sociale du musée : répondre à un besoin réel

Si le musée a une fonction sociale, il doit répondre à une demande sociale réelle et doit donc d'abord écouter cette demande. Hugues de Varine parle de *problème endogène* à une communauté locale. Comme le proposait Alexandre Delarge, étant donné que les possibilités de fédération et de réseau offertes par le numérique sont indépendantes des localités, on devrait parler plus largement de *communauté élective* ou *affinitaire*. On peut trouver dans l'exemple de l'écomusée PAYSALP ou dans celui de Gemona (en annexe) des illustrations de ce principe.

La demande sociale majoritaire et spontanée dans les territoires ne s'exprime pas à l'endroit des musées : « elle est peu tournée vers le passé, sauf pour regretter un âge d'or qui n'a jamais existé. Elle s'applique au présent et surtout à un futur plus ou moins proche, celui de la retraite et de la vieillesse, celui aussi des descendants : elle porte sur la santé, l'emploi et son achèvement dans la retraite, l'éducation pour les enfants, l'accès à un statut social meilleur que celui des parents, enfin l'acquisition ou la conservation d'un niveau de vie qui comprend le logement, la consommation, les loisirs ». S'il veut servir la société et être un instrument de son développement, le musée doit partir de cette demande, ce qui déplace évidemment ces actions.

L'expérience de crèche multi-accueil sur laquelle a travaillé Laure Ciosi offre une piste dans ce sens. Aux débuts de l'histoire de la Friche de la Belle de Mai (Marseille), il s'agissait de créer du lien avec la population locale et de ne pas rester dans un entre-soi¹⁴ artistico-culturel. Le territoire est alors parmi les plus pauvres d'Europe, avec un fort taux de chômage. En partant d'un besoin avéré d'un espace de garde pour les enfants, Laure Ciosi et les frichistes mettent en place une crèche multi-accueil¹⁵. Des populations qui n'auraient probablement pas franchi la porte de la friche y sont entrées. Les artistes de la friche ont expérimenté avec les enfants et les jeunes sur place, dans le cadre et en dehors d'expositions et de programmations multiples. Des espaces de sport ont ensuite été développés (skate-parc, basketball). Au delà d'un espace d'intégration sociale et de croisement entre des populations hétérogènes, la crèche est par ailleurs devenue un lieu de formation en raison du déficit de personnel formé aux alentours et de la demande de travail.

Pour partir des besoins réels des populations et des territoires, des participants aux ateliers ont repris la proposition de l'établissement d'un *Bureau des projets citoyens* dans les musées, formulée dans la Mission Musées du 21^e siècle. Il s'agirait d'un Département général permanent au sein du musée qui fonctionnerait à la fois comme un *Service de recherche* par un travail de veille sur les problématiques locales immédiates et à venir au moyen d'enquêtes auprès des populations ; et à la fois comme un *Service de développement de projet* en accueillant les initiatives citoyennes pour accompagner et soutenir leur orientation et leur organisation. Cela nécessiterait l'emploi de personnel à plein temps, comme à l'écomusée PAYSALP où une personne dédie l'entièreté de son temps de travail aux projets associatifs et

¹⁴ « Sortir de l'entre-soi » est une des priorités qui sont ressorties lors des ateliers

¹⁵ Crèche qui existe toujours : <http://www.lafriche.org/fr/les-lieux/la-creche>

à l'accompagnement des bénévoles. Comme cela a été très justement dit, le bureau des projets citoyens permettrait au musée d'être identifié collectivement comme une porte d'entrée pour l'action territoriale, à la manière d'une association culturelle ou militante, c'est-à-dire comme un outil de levier pour reprendre une certaine emprise sur le vie locale et son environnement.¹⁶

Comme l'exprimait Alexandre Delarge à propos de l'écomusée du Val-de-Bièvres à Fresnes – qui réalise des expériences participatives depuis 1998 – il a fallu vingt ans pour que les gens sentent qu'ils peuvent non seulement participer mais proposer des choses à l'écomusée. La participation ne va pas de soi dans une culture où les gens sont convaincus depuis l'école et par leur environnement institutionnel de leur incapacité à agir et à penser par eux-mêmes. La confiance a donc un rôle central dans ces démarches. Il s'agit certes de la confiance entre les professionnels de l'institution et les habitants, mais surtout, pour les participants, de gagner confiance en soi par la prise de responsabilités dans la mise en œuvre du projet et l'acquisition des compétences qui y sont liés, au travers de l'action collective et éventuellement de la formation individuelle. L'énergie et la motivation de la participation dépendent essentiellement de l'intérêt des participants pour la cause défendue, mais surtout d'un exercice réel de leur droit à décider des finalités et des modalités de la réalisation de l'action à mener.

La notion de public en question : sortir des logiques industrielles

Comme cela a été plusieurs fois souligné, il est difficile de partir des besoins réels des populations avec la grille de lecture en termes de « publics » telle que la notion est comprise actuellement. Derrière des habillages lexicaux élégants, les « publics » sont en fait souvent les destinataires de l'offre culturelle des musées et de l'animation promotionnelle qui l'accompagne : le rapport induit est celui d'une entreprise à ses consommateurs (en l'occurrence ici d'expositions et autres produits dérivés), qui sont des clients que l'institution cherche à fidéliser à travers sa programmation, et dont la compréhension se limite la plupart du temps, comme le mentionnait Laure Ciosi, à une lecture en termes de satisfaction sur la base des chiffres de la fréquentation. Les publics sont en ce sens l'équivalent pour le musée des notions d'audience ou d'audimat dans les industries médiatiques. Ils sont ainsi envisagés la plupart du temps selon la logique industrielle qui veut que les nécessités de la production de l'offre décident des exigences et des attentes de la demande.

Selon cette logique, les discours qui prétendent « inclure/impliquer les publics » pour défendre la participation sont, en conséquence, soit de maladroits contre-sens, soit des formules qui trahissent des intentions dont les desseins sont plus proche du marketing participatif que de la co-opération, visant moins à organiser collectivement l'émancipation qu'à prototyper un produit culturel prétendument plus attractif, plus individualisé, à partir de l'expérience-utilisateur du visiteur. À cela est ajoutée une vocation culturelle a posteriori,

¹⁶ Dans le sens de l'appropriation du musées par les habitants, Serge Chaumier a mentionné le Musées des Beaux-Arts de Montréal dont 1/3 des espaces est laissé à des atelier et espaces de vie collective, à disposition des associations, des habitants et des visiteurs. Aussi, Alexandre Delarge indiquait qu'une petite salle était réservée de manière permanente pour les expositions participatives à l'écomusée du Val-de-Bièvre.

celle de « favoriser l'appropriation active du patrimoine », qui pose rarement la question de la nature de ce patrimoine, de ses conditions de production, d'institutionnalisation, de son sens ni encore de son utilité sociale, mais s'intéresse exclusivement à en instruire les contenus. Comment notre patrimoine est-il manufacturé ? Aujourd'hui, il est principalement défini selon des critères et exprimé dans un langage qui appartiennent aux communautés restreintes des scientifiques, des conservateurs, des professionnels du patrimoine, des administrateurs et des politiciens. Mais il est rarement le produit de l'action d'une communauté locale ou de la décision collective d'une population.

Dans ces conditions, comme le remarquait Jules Desgoutte, la médiation –quand elle n'est pas réduite à un outil de communication– est une *technique de réparation* qui intervient secondairement pour rétablir le lien là où il s'est défilé : entre des œuvres et un public, entre un patrimoine et une population, entre un créateur et un spectateur, etc. Inversement, la logique du musée local ressemble à la pratique d'intermédiation caractéristique des LII, qui consiste à prendre littéralement à rebours la médiation classique, en opérant en aval du résultat-production, à même le processus de production, en produisant au maximum le lien au travers du rapport collectif à l'ouvrage. Ce qui tend à résorber la fracture entre producteur et consommateur caractéristique de l'organisation des sociétés industrielles, et à contrecarrer la perte de sens de l'activité que cette rupture produit à tous les niveaux de la chaîne sociale.

À la différence des grandes institutions muséales, le musée local, investi dans le développement territorial, n'a pas de public mais des habitants. Ce sont des parties prenantes (des enracinés, des anciens, des jeunes, des étudiants, des populations adultes actives, des nouveaux habitants, des érudits, des académiques, des associations, des entreprises, etc.) qui s'impliquent à différents niveaux de l'action patrimoniale. Joëlle Zask a parfaitement résumé ce qui distingue cette conception de celle des « publics », c'est qu'il ne s'agit pas d'associer les gens à la prise de décision, mais plus fondamentalement de *décider avec les gens de ce qui sera à décider*. Le but du musée est le développement local. Il n'est donc pas de promouvoir le patrimoine en tant que tel, ou la culture pour elle-même, ni simplement d'enrichir les connaissances scientifiques. Son objectif premier, sa priorité, est de travailler pour le bien-être et la qualité de vie de la population, en utilisant le patrimoine et le territoire comme des ressources pour ce développement. Les habitants sont les ayants-droits de ce patrimoine, ils en sont moralement responsables et doivent en être les premiers bénéficiaires. À cet égard, les *mappa di comunita*, la collection écomuséale¹⁷ ou les inventaires participatifs, ne visent donc pas à recenser de nouveaux patrimoines plus « populaires » qu'il s'agirait de cristalliser ; ces dispositifs sont des outils pour réunir des personnes autour d'enjeux de développement territorial –qui sont souvent indissociablement économiques, sociaux, culturels et écologiques– et créer des occasions pour les volontaires de s'y engager.

Le postulat d'égalité entre les professionnels des musées et les parties prenantes n'est pas une figure de style décorative mais une réalité. Les musées qui partent des besoins réels des populations et des territoires, diversifient naturellement leurs activités par la mise en œuvre de réponses concrètes à des problèmes précis mais extrêmement variés. Ces actions peuvent concerner aussi bien l'usage de l'espace, l'aménagement du territoire, la gestion de l'eau ou la

¹⁷ Développée depuis des années par l'écomusée du Fier-Monde à Montréal, et depuis quelques années rejoint dans cette exploration par l'écomusée du Val-de-Bièvre à Fresnes, dans le cadre d'un partenariat entre les deux institutions.

préservation des modes de vie que la sauvegarde de la faune, de la flore et du paysage. Il est proprement impossible pour les professionnels des institutions de disposer de toutes les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'activités aussi diversifiées. Ce pourquoi, pour mener à bien leurs missions, ces institutions locales sont *dépendantes* de la bonne volonté des citoyens volontaires, qui sont donc non seulement des parties prenantes mais de véritables partenaires.

Dans ce cadre, s'il est possible de sauver la notion de public, il faut en redéfinir les termes comme le propose Joëlle Zask, à partir de l'œuvre de John Dewey. Pour l'auteur, un public désigne un ensemble hétérogène de personnes : 1. directement ou indirectement *affectées par un problème* qui leur porte préjudice, 2. *impliquées dans un processus de prise de conscience* de leur interdépendance vis-à-vis de celui-ci et de leurs intérêts communs à le résoudre, 3. *décidées à en connaître les causes* en s'instruisant au travers d'une démarche d'*enquête*, et enfin, 4. *engagées à résoudre ce problème* à travers l'*expérimentation* de solutions concrètes. Par cette définition, Dewey répond à ses contemporains qui s'attaquent à la capacité du peuple à identifier et gérer les affaires communes. Pour lui, la démocratie commence quand le peuple prend part à son gouvernement. Dans les termes de la nouvelle muséologie du territoire, cette conception du public s'accorde exactement avec les idées de gestion communautaire du patrimoine et d'initiative culturelle.

Reconnaître le caractère partagé de la production des savoirs

Intimement lié aux valeurs de la participation, un autre aspect qui renverse fondamentalement la conception des relations humaines au musée a été abordé : il s'agit de la reconnaissance du caractère partagé de la production des savoirs. Cette reconnaissance fait signe en direction des notions de *maitrise d'usage* développée plus haut, de celle de *formation expérientielle* citée par un intervenant et de l'émergence des sciences citoyennes ; mais aussi des enjeux de légitimation et de valorisation des savoirs dits amateurs, profanes ou ordinaires face à la domination des savoirs autorisés et institués ; ou encore de la requalification des savoir-faire et des savoir-vivre au même plan que les savoirs théoriques. Cela a une multitude de répercussions sur le rapport à l'apprentissage, le rapport à la connaissance et le rapport à l'autre dans les musées.

Depuis la perspective du Tiers-paysage, Jules Desgoutte a proposé une analogie pour envisager une éthique et une pratique de l'action culturelle qui répondent des principes ci-dessus énoncés, qui rejoignent par ailleurs les approches déjà à l'œuvre dans les LII. Le *Tiers-paysage* est un concept inventé par le paysagiste Gilles Clément pour rendre compte de l'ensemble des espaces qui, étant délaissés par l'homme, recèlent davantage de richesses naturelles sur le plan de la biodiversité que les espaces entretenus par l'activité humaine. De ce constat, découle une pratique, celle du *jardin en mouvement*, qui désigne un espace où les espèces végétales peuvent librement se développer dans la mesure où le travail du jardinier consiste principalement à en observer et accompagner les déplacements et la multiplication. Il y a toujours de la vie en germe dans les sols, il suffit simplement de leur laisser le temps et l'espace de croître en les suivant. L'interventionnisme est à l'inverse coûteux en énergie pour relativement peu de résultats au regard d'une méthode plus accompagnatrice.

Il faut « donner les clefs du camion » aux participants, comme le disait de manière imagée Anne-Marie Le Guével, en référence à la parole d'un éducateur spécialisé qui annonçait que les jeunes ne s'investissaient que lorsqu'ils se sentaient maîtres et responsables du projet qu'ils avaient eux-mêmes choisi. L'expérience Arts Session¹⁸ au Centre Pompidou, encadrée et rapportée par Florence Sayag-Morat va dans le même sens. Comme l'a souligné Joëlle Zask, en faisant très probablement allusion à l'ouvrage de Jacques Rancière sur la méthode Jacotot, cela renvoie à l'idée d'une réversibilité des places entre « le maître » et « l'ignorant », qui, d'un point de vue opérationnel, repose la question de la médiation et de l'action culturelle dans les termes suivants : « comment va-t-on pouvoir apprendre les uns des autres ? ». Cette approche a fort à voir avec celle de l'éducation libératrice développée par Paolo Freire.

L'expérience du *Comité des visiteurs*, menée par Laure Ciosi à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine, éclaire manifestement les vertus d'une reconnaissance d'un partage des savoirs. Cette instance muséale consistait à réunir chaque mois pendant trois heures, des visiteurs volontaires et bénévoles constitués en comité, avec tout le personnel impliqué dans l'exposition considérée, directeurs des services y compris, afin que ceux à qui était adressé l'exposition en question puissent produire des retours et des préconisations pour améliorer celles à venir. Comme en témoignait Laure Ciosi, malgré la surprise des professionnels devant la lucidité, la clairvoyance et l'étendue de la capacité d'expertise du Comité des visiteurs (qui touchait à des questions de signalétique, aux outils de médiation directe et indirecte, aux aspects muséographiques, sémantiques, à la mission du lieu, au diagnostic du manque de communication entre les départements, etc.), les préconisations n'ont pas été appliquées. Résultat : en pleine restructuration de ses services face à une série de difficultés, l'institution étudie aujourd'hui des propositions de décisions qui avaient déjà été préconisées par les visiteurs quatre ans auparavant. Une écoute et une reconnaissance réelle du savoir, de l'expertise et du pouvoir d'autorité de leur parole, aurait probablement été plus salutaire.

Ce mouvement de libération et d'autorisation de la parole est un geste éminemment politique, dont l'enjeu est celui d'une ouverture de l'espace public à toute forme de parole, y compris aux dénonciations et aux revendications, ce qui produit une arène discursive où la dimension conflictuelle des débats sur la gestion des choses du patrimoine peut parfois éclater au grand jour. Noël Barbe défendait ces enjeux de démocratie patrimoniale lors de la seconde séance. L'expérience d'une exposition participative à laquelle l'intervenant a travaillé dans le cadre de l'élaboration d'un Programme Scientifique Culturel Contributif en partenariat avec plusieurs des musées départementaux de la Haute-Saône, illustre quelques implications possibles de cette approche. L'exposition a été l'occasion pour les agriculteurs de s'exprimer sur ce qu'ils sont, sur leur condition, leur métier et leur rapport au monde. Elle avait abouti en outre à établir le constat de la domination néfaste d'un groupe laitier sur l'aménagement du territoire ; ainsi qu'à expliciter et médiatiser le sentiment qu'ils avaient d'une extrême déprise sur leurs destins. Ce processus de libération de la parole a malheureusement été censuré et ne s'est pas poursuivi d'une ouverture sur l'action, car une chaîne de pressions s'est exercée depuis le groupe laitier jusqu'aux musées, notamment par le biais de la FNSEA, de la Chambre régionale d'agriculture et des élus.

¹⁸ Depuis 2008, de jeunes bénévoles issus de tous les milieux travaillent à rendre le Centre Pompidou plus accessible à des gens pour qui la fréquentation du musée est loin d'être une priorité (réfugiés, condamnés en libération conditionnelle, service d'hôpitaux de jour, ex-usagers de drogue, prostitués, etc.) en travaillant main dans la main avec des associations. Les bénévoles donnent sept heures de leur temps par semaine et disposent d'un badge du Centre identique à celui du personnel, leur permettant un accès au musée non restreint.

Il ne s'agit pas d'opposer les savoirs savants aux savoirs ordinaires. Comme cela a été défendu par Jean-Miguel Pire, jouer sur la complémentarité est essentiel. Néanmoins, Noël Barbe a insisté sur le fait qu'il existe bien une domination, voire parfois un certain mépris des profanes et des amateurs et qu'il n'est pas possible de faire comme si les discours étaient d'office déjà sur un même plan. Il existe des rapports nivelés, des différences de pouvoirs qui produisent de manière très concrète des effets d'écrasement. Lorsqu'Alexandre Delarge dit qu'il faut « donner du temps au temps » dans les expériences participatives, ce dont il est question c'est en partie des séquelles des effets d'écrasement et d'étouffement produits par l'institution de l'autorité que l'on vient tenter de réparer. Dans un système d'administrés où la parole politique légitime ne peut être que celle du représentant, la réappropriation du droit à la parole et de la confiance des individus dans leur pouvoir d'initiative est en effet un travail profond et de longue haleine.

L'expérimentation : une nécessité pour le musée local

L'expérimentation est une nécessité pour le musée local et pour les musées qui travaillent sur des démarches véritablement participatives. Comme l'a souligné Serge Chaumier, la qualité du processus de construction collective à l'œuvre dans les expérimentations est souvent bien plus intéressant que le résultat de l'action en lui-même, car il est hautement habilitant pour les personnes qui y participent. Les expérimentations collectives génèrent des savoirs et des expériences à forte valeur sociale et qui ont un impact important sur la vie des personnes impliquées ainsi que sur leur entourage. Aussi la participation est-elle fondamentalement une démarche expérimentale parce qu'une expérience participative véritable est singulière et exige une inventivité qui la rend non modélisable.

C'est pour cette raison qu'Alexandre Delarge a insisté sur le fait que les démarches participatives ont des trajectoires à embranchement multiples, fragiles et imprévisibles. Il a été souligné par ailleurs que les finalités et les objectifs de telles actions restent la plupart du temps indéterminés, ce qui leur confère leurs dimensions exploratoire et inventives caractéristiques. Provenant d'une situation initiale donnée et d'individus tous singuliers, une démarche participative n'est pas modélisable. Il est toutefois possible d'en saisir certains éléments comme le propose Hugues de Varine : le contexte d'émergence (situation de crise, impatience collective, existence de meneurs, étincelle, etc.), les principes (initiative, écoute, programme, action, etc.) et quelques instruments (journal de bord, inventaire participatif, action-prétexte, etc.). Néanmoins, chaque initiative doit absolument garder le pouvoir d'autonomie dans la manière de décider des modalités et finalités de son action ainsi que des outils dont elle se dote pour la mener à bien. Il n'y a pas de participation et d'expérimentation lorsque d'une démarche procède par l'application d'un modèle exogène préfabriqué, dont les objectifs, le cahier des charges et les étapes ont été fixés en amont, en dehors de la concertation et de la délibération des différentes parties prenantes entre elles.

En travaillant avec ses habitants, le musée local s'aventure sur des sujets très interdisciplinaires et nouveaux, qui débordent souvent les frontières des disciplines habituelles en muséologie et le champ de compétence des professionnels de l'institution. Les quelques expositions produites à partir des projets des habitants à l'écomusée du Val-de-

Bièvre illustrent cette diversité : la psychiatrie en banlieue, les cultures urbaines, l'auto-construction, l'identité des personnes d'origine étrangère, etc. Débordant l'activité classique d'exposition, le musée qui s'engage sur un territoire est amené à diversifier son champ d'action.

L'écomusée PAYSALP en est une bonne illustration. Christophe Lezin, son directeur, en a fait la présentation à l'occasion de la seconde séance. Cet écomusée est à la fois une association (dans laquelle s'investissent une centaine bénévoles) et une petite entreprise de 10 salariés ayant son propre modèle économique (70% d'autofinancement, 30% de subventions). Une des personnes employées travaille à plein temps sur des projets construits avec les bénévoles. Le musée s'étend sur sept lieux, parmi lesquels : un prieuré du 12^e siècle avec un fond baroque et roman, un centre d'interprétation sur les fromages de montagne (Croc'Alpes) en partenariat avec le CNRS, un verger conservatoire avec des arbres fruitiers et une Maison de la mémoire alpine. L'exposition au format traditionnel occupe une place mineure dans l'activité du musée, et les objets du patrimoine sont envisagés comme des prétextes à d'autres choses (usage et transformation, récits d'histoires qui y sont liées ou de leur fonction utilitaire dans l'écosystème local, etc.), avant d'être des pièces vouées à la stricte conservation.

Au delà de ses vertus pour l'apprentissage bien identifiées par certains courants de l'éducation, notamment les pédagogies actives et les pédagogies de projet, l'expérimentation par la construction collective est hautement productrice de savoirs. La plupart de ces savoirs sont développés et intériorisés par les personnes impliquées dans l'expérimentation, ce qui les rend difficilement visibles en fin de processus et pose le problème de leur médiatisation. Toutefois, il arrive que les personnes impliquées dans ces expérimentations ressentent la nécessité et trouvent les ressources pour objectiver et médiatiser leurs savoirs. À titre d'exemple, on peut mentionner les éditions REPAS (Réseau d'échange et de pratiques alternatives et solidaires) qui viennent pour la plupart d'initiatives citoyennes relevant des mouvements de repaysannisation.

Repenser la gouvernance, les relations entre les services et les institutions

Il y a peu de succès possible pour les démarches participatives si les services ne fonctionnent pas eux-mêmes en internes sur des dynamiques de coopération. Il est nécessaire de revoir les organigrammes des musées pour créer de la porosité entre les services et redonner de la souplesse à l'intérieur de ces services. Ce sur quoi a particulièrement insisté Laure Ciosi, tout en remarquant que les échecs récurrents de la part des musées à mettre en œuvre les retours des comités de visiteurs illustrent une rigidité dans le mode d'organisation de l'institution ; elle révèle un fonctionnement proche de l'industrie culturelle ou de la « machine à produire des expositions », ce qui signifie par ailleurs une très faible capacité de résilience et d'inventivité. Au delà donc des enjeux de la participation, il en va donc plus largement de l'efficacité générale de l'institution.

Plusieurs professionnels présents aux ateliers ont défendu qu'il fallait pour cela sortir des outils technicisés et bureaucratiques, des attitudes autocentrées, des positions de cloisonnement entre les services et entre les institutions (« je vends mon produit et je défends mon institution »). Pour se dégager des postures professionnelles figées et des organisations

stabilisées, mais aussi des systèmes de décision concentrée issus des modes d'organisation à hiérarchie pyramidale, la première réponse a été de poser la nécessité de faire coopérer les services entre eux sur le mode « d'équipes-projets » : celles-ci seraient constituées de membres de chacun des services, réunis autour de projets, qui impliquent d'accepter le risque et de composer avec l'indétermination (« le projet c'est la non-stabilité »). Pour Laure Ciosi, cela exige en partie de s'inspirer des méthodes issues de l'autogestion qui formulent des outils concrets de partage de la parole, de la décision et des responsabilités. Dans ce sens, Serge Chaumier a indiqué l'organisation selon le mode de la *coopérative muséale*, notamment pratiqué par le préhistoricum de Liège à Ramioul.

D'autre part, pour décloisonner les services, il a été formulé l'idée d'un dispositif favorisant l'innovation par la coopération : pour tous les professionnels du musée, une demi-journée par semaine serait réservée à l'examen de propositions pour améliorer le fonctionnement de l'institution. Ces propositions proviendraient à la fois des réunions du comité des visiteurs et des professionnels eux-mêmes, au travers d'outils tels que des journaux de bords individuels pour le personnel ou encore d'un document partagé en ligne, qui ferait office d'un *cahier des conseils*, dont la fonction serait analogue à celle du cahier dans les conseils de classe coopératifs issus de la pédagogie institutionnelle.

Pour décloisonner les institutions entre elles, la même idée de dispositif a été réutilisée. Il a été suggéré qu'une autre demie journée pourrait ainsi être allouée à un service de consultance inter-muséal. Les professionnels iraient ainsi fournir un service de l'ordre du *mécénat de compétence* lorsqu'ils iraient à la rencontre de service équivalents à ceux de leurs institutions, mais ils auraient aussi à « se mettre dans les bottes de quelqu'un d'autre » et à cultiver ainsi un « rapport d'étonnement » en se confrontant aux logiques métiers de services différents des leurs. Pour aller dans ce sens et partager des outils, des dispositifs et des pratiques qui permettent au mieux d'échanger entre les institutions, il a été de plus proposé de réunir celles-ci une fois l'année autour d'une Journée nationale de la participation interinstitutionnelle.

À l'échelle ministérielle, la critique adressée aux musées et à leurs services lors des ateliers a été appliquée de même, sans hésitation. Particulièrement, il a été question du cloisonnement entre la création et le patrimoine au Ministère de la Culture et de ses effets limitant pour l'expérimentation muséale. L'absence de coopération interministérielle sur des départements transverses dont pourraient bénéficier les musées a été également déplorée, en ce qu'elle limite les champs d'intervention de ces institutions à la « culture » restreinte par des définitions inhérentes à des catégories administratives, aux domaines de compétences et aux attributions budgétaires qui en découlent. Pour y remédier, il a été suggéré de mobiliser le Département des Études et de la Prospective du MCC voire de créer un département transversal. Celui-ci aurait vocation à effectuer un travail de veille nationale et internationale sur des démarches muséales participatives, un travail de recensement des outils et dispositifs de participation et de coopération, et un travail d'élaboration de formation sur la conduite de tels projets, afin d'accompagner au mieux les musées sur ces voies.

Encourager la diversité muséale et l'expérimentation par une réglementation adaptée

Plusieurs des intervenants et des participants ont pointé que, malgré un cadre réglementaire très peu encourageant, il existe déjà une grande diversité de musées¹⁹ qu'il est nécessaire de reconnaître pour en favoriser le développement.

Il a été très clairement souligné en effet que pour les acteurs des musées comme pour les non-professionnels, ce n'est pas la majorité des institutions qui est représentée mais quelques figures fortes, qui capitalisent non seulement la majeure partie des financements²⁰ mais toute la visibilité par leur halo symbolique et leur prédominance dans l'espace médiatique (Louvre, Quai Branly, Centre Pompidou, etc.). La reconnaissance de la diversité des institutions muséale est un préalable nécessaire pour que les débats sur les musées intègrent des approches, des logiques et des modes de fonctionnements différents. Cette ouverture permettra également de penser une réglementation qui soit adaptée aux finalités que se donnent chaque type de musée, au lieu d'obliger les petits musées locaux à se soumettre à des règles inadaptées car pensées par et pour les grands musées nationaux.

Sur ce sujet, offrant un regard depuis un autre champ, Lothaire de Galzain a rapporté plusieurs éléments riches d'enseignements. 1. Les lieux participant des mouvements de repaysannisation refusent en général soigneusement qu'il leur soit attribué un nom (oasis, écolieu, éco-hameau, etc.), ceci afin de ne pas être enfermés dans une catégorie et de préserver leur liberté d'action, de création et d'expérimentation. 2. La forte notoriété et médiatisation à grande échelle d'un lieu est souvent inversement proportionnelle à son insertion territoriale réelle, dans la mesure où les efforts de communication impliquent une énergie qui n'est pas allouée à la rencontre et au lien sur le territoire. 3. Ces lieux ne peuvent logiquement pas se faire concurrence, dans la mesure où ils ont une vocation de service de proximité plutôt que d'industrie de services.

Quelle que soit la nature du musée, il a été discuté en ateliers du rôle pilote des musées en général en tant qu'ils font partie des institutions-phares de la société. Anna Echassoux ainsi que plusieurs participants ont exprimé cette responsabilité dans les termes d'un *devoir d'exemplarité*, défini comme un *engagement* du musée à tous les niveaux :

- *social* (partir des besoins réels des populations, pédagogie libératrice, revoir le format exigé pour le Programme Scientifique et Culturel afin d'y insérer les dimensions sociales, écologiques et participative, etc.)
- *écologique* (réflexion sur l'énergie, travail avec, les ressourceries/recycleries, avec le réseau REFER pour les matériaux, application des 17 objectifs de développement durable de l'ONU)

¹⁹ Au-delà des spécialisations disciplinaires que sont les beaux-arts, les sciences, l'archéologie, l'ethnologie, etc.

²⁰ En 2010, sur les 528 millions de dépenses budgétaires affectées aux musées, 96% ont été absorbées par les 37 musées nationaux, les 4% restant correspondant à la part allouée aux musées territoriaux

- *économique* (sur les modalités des Partenariats public-privé et de l'autofinancement, le travail avec des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, l'utilisation de Systèmes d'Échange Locaux, etc.)
- *de gouvernance* (partage de la décision, relations entre les services et interpersonnelles, etc.).

Il a été suggéré que ces engagements, après un travail de concertation et de définition collective, soient inscrits dans un cahier des charges pour les nouveaux musées et dans la charte de fonctionnement des musées existants.

L'insertion territoriale et économique du musée local

En portant davantage sur des initiatives menées en milieu rural, la deuxième séance du séminaire a été l'occasion de discuter plus précisément de la place et du rôle du musée local pour son territoire, en croisant la perspective avec les dynamiques des milieux de repaysannisation et plusieurs expériences venues du domaine de la culture agricole. Ces partages d'expériences ont permis d'offrir d'autres vues sur les activités du musée que celle de la stricte conservation diffusion. L'idée du musée local de la nouvelle muséologie des territoires étant que celui-ci a une fonction non seulement documentaire, mais également de développement territorial au profit des populations locales.

Ce qui signifie aussi qu'il est une institution créatrice de richesses culturelles *et* économiques, dans la mesure où ce qui fait la culture d'un territoire est aussi ce qui le fait vivre. Par cette approche pragmatique, comme dans beaucoup d'initiatives issues des mouvements de repaysannisation, il s'agit de réconcilier concrètement les ordres culturels, économiques et écologiques. Cette porte d'entrée a également ouvert à des considérations économiques sur les modes de financement de ces petits musées, notamment au travers du modèle économique de l'écomusée PAYSALP.

Dans ce cadre, il était admis que les musées étaient loin d'être les seuls opérateurs de leurs fonctions. C'est donc naturellement que plusieurs expériences rapportées par une participante Dominique Doré, par ailleurs administratrice pour l'association Terre de Liens, sont venues nourrir les discussions en ce sens. La première révèle comment la dimension patrimoniale et muséologique peut émerger d'enjeux économiques de production. Propulsé par l'éco-hameau du Viel Audon (Ardèche), la coopérative Ardelaine²¹ est née de l'idée de revaloriser la laine de mouton qui était auparavant jetée. Autour du cœur d'activité textile sont nés, selon un modèle de développement incrémental, un restaurant, une librairie²², un programme pédagogique sur la vie et le métier de berger, des stages de formation, ainsi qu'une programmation scolaire et événementielle. La deuxième expérience apportée par Dominique Dorée illustre comment la réponse à des problèmes concrets peut constituer un effet de levier économique important pour mettre en œuvre un projet de développement territorial. En l'occurrence, il s'agit de la rencontre entre deux problèmes à l'origine de l'association Terre de Liens : des néo-paysans portés par des projets d'agriculture biologique, naturelle, raisonnée, etc. ne pouvant pas s'installer devant le poids de l'acquisition foncière, et des

²¹ <https://www.ardelaine.fr/blog/site-touristique-ardeche-visitez-un-lieu-unique/>

²² Qui est liée à la création des éditions REPAS (Réseau d'échange et de pratiques alternatives et solidaires)

citoyens aspirant à bien manger mais déplorant le peu de moyens à leur disposition pour ce faire. Résultat : à partir du financement sur la base de la mobilisation citoyenne, 200 terrains ont pu être achetés pour lancer des fermes et projets agricoles.

On le voit le musée local, qui travaille avec les populations, à partir des ressources que sont le territoire et le patrimoine, développe non seulement des activités plus diversifiées comme nous l'avons vu plus haut, mais aussi en conséquence un autre modèle économique. Hugues de Varine résume ainsi la place du musée dans ce nouveau paradigme : « Ainsi le musée devient -créateur de richesses, d'emplois, de capital social, d'éducation scolaire et populaire : les financements publics, s'ils sont nécessaires, ne sont plus des subventions à fonds perdus, mais la contrepartie de services rendus et de convention d'objectifs. Le musée entre de plein droit dans le secteur de l'économie sociale. »

À ce titre, le modèle économique de l'écomusée PAYSALP présenté par Christophe Lezin est intéressant. En dehors du chiffre d'affaire classique, généré par les entrées aux expositions, la structure utilise plusieurs leviers de financements. Les subventions publiques qui servent à la mise en place de la programmation culturelle de l'écomusée sont notamment utilisées en tentant de maintenir une exigence de démultiplication de l'euro investi. D'autre part, l'investissement de l'écomusée en matière de développement territorial, s'appuyant sur ses ressources en personnel formé, se traduit notamment par des prestations de service dans le domaine de l'ingénierie culturelle (par exemple le montage d'un label pays d'art et d'histoire), et par des interventions similaires à celles d'un Bureau d'études, en répondant à des appels à projets d'aménagement du territoire (particulièrement autour d'espaces naturels sensibles).

Le modèle économique des LII rappelle également que la dimension économique ne peut se résumer à des termes monétaires et comptables. Comme le faisait remarquer Jules Desgoutte, dans ces lieux qui fonctionnent généralement sur la base d'un financement à trois tiers variables²³, un tiers au moins de l'activité provient d'une économie réciproitaire, à savoir : de dons, de récupérations et recyclages en tout genre, d'investissement bénévole, de prêts de matériel et de fonds, de trocs et autres formes d'échange de services, etc.). Cette économie produit du vouloir-vivre dans la localité où elle s'établit et génère des retombées en terme de reconnaissance mutuelle, de renforcement du lien social, d'apprentissage et de capacitation, d'estime-de-soi, de prestige, d'accomplissement éthique ou encore de fierté.

C'est aussi une économie qui fonctionne énormément sur la base de l'investissement d'un temps libre. Comme le disait Christophe Lezin, la majorité des bénévoles dont dépend une partie des activités de l'écomusée sont retraités ou étudiants, la population adulte active (en emploi) travaillant trop la plupart du temps pour s'investir raisonnablement dans des activités hors emploi. Ce temps libre est aussi dans les LII principalement le résultat de choix de vie motivés par des valeurs citoyennes et militantes, comme le mentionnait Jules Desgoutte. Ce qui implique souvent des modes de vie plus modestes, une certaine instabilité ou fragilité économique et parfois des formes de déclassement social. Toutefois, une multitude d'acteurs et d'actrices s'investissent dans ces expériences car elles sont porteuses de culture commune, de sens, de dignité, de savoirs et de lien social.

²³ 1/3 public (subventions), 1/3 d'autofinancement (apports des membres, concerts, bars, etc.) et 1/3 d'économie réciproitaire

Enfin, si ces enjeux d'économie concernent aussi bien les musées locaux que les initiatives citoyennes des LII et des mouvements de repaysannisation – qui tentent tous d'y apporter des réponses locales et concrètes –, ils révèlent à quel point une politique culturelle véritable implique de revoir une politique des temps de la vie, par exemple selon une forme où l'intermittence professionnelle ménagerait un temps citoyen (qui ne serait pas un temps des loisirs), mais un temps d'investissement alloué différemment à la société sur le temps du travail actuel. Plusieurs voix s'élèvent depuis de nombreuses années et s'expriment en ce sens sous des propositions variées (économie de la contribution, salaire à vie, revenu universel, revenu minimum, etc.). Si elles diffèrent en plusieurs points et sont parfois carrément contradictoires dans leurs intentions, l'enjeu majeur de ces questions qui gravitent autour du travail est sûrement l'organisation d'une société dont les temps sont aménagés pour que les citoyens puissent développer leurs savoirs théoriques, leurs savoir-faire et leurs savoir-vivre tout en prenant en main l'organisation de leur société.

INTERVENANT.E.S AUX TABLES RONDES

Séance 1

Serge Chaumier

Professeur des universités à l'Université d'Artois, Directeur du Master Expo-Muséographie (MEM), Formation en apprentissage, Auteur et co-auteur de plusieurs ouvrages de muséologie, Dernier ouvrage paru : *Altermuséologie* (Hermann, 2018), Rapporteur pour la Mission Musée du 21^e siècle

Laure Ciosi

Sociologue dans le champ de l'art, de la culture et du patrimoine, Maître de conférence associée à Aix-Marseille Université, enseignante au sein de la formation en Médiation Culturelle des Arts (AMU-LESA) et directrice d'étude et de recherche au sein de l'association Transvercité

Alexandre Delarge

Président honoraire de la Fédération des Écomusées et Musées de Société (FEMS), antérieurement Directeur de l'Écomusée du Val-de-Bièvre à Fresnes, Dernier ouvrage paru : *Le musée participatif. L'ambition des écomusées* (dir.), La documentation française, 2018

Jules Desgoutte

Co-coordination chez ARTfactories/Autre(s)pARTs, Compositeur, improvisateur et pianiste à l'origine de plusieurs formations, membre fondateur du collectif ABI/ABO

Jean-Louis Tornatore (excusé en raison d'un problème de transport)

Anthropologue, professeur au département Institut Diderot, Université de Bourgogne, Directeur du Centre Georges Chevrier – Sociétés et sensibilités (UMR 7366 – Cnrs – uB), Dernière publication : « Patrimoine vivant et contributions citoyennes. Penser le patrimoine "devant" l'Anthropocène », *In Situ. Revue des patrimoines*, 2017.

En présence de Hugues de Varine

Muséologue étroitement associé au développement de la nouvelle muséologie, Acteur de terrain principalement impliqué en Italie, en Italie et au Brésil dans la mise en œuvre de chantiers de développement patrimonial et territorial fondés sur l'implication communautaire

Séance 2

Noël Barbe

Anthropologue. Chercheur à l'Institut interdisciplinaire d'anthropologie du contemporain (CNRS-EHESS-MC). Conseiller pour l'ethnologie et les sciences sociales à la DRAC Bourgogne Franche-Comté, Dernier ouvrage paru : *Pergaud... l'Autre*

Lothaire de Galzain

Ingénieur en paysage, Membre de l'écolieu participatif Le Moulin de Brisé (Monthiers, Aisne), Auteur d'un mémoire sur les mouvements de repaysannisation et sur leurs manières d'habiter le paysage, en formation paysan-brasseur-boulangier en vue d'une installation future au sein d'un projet collectif

Jules Desgoutte

(Description dans la séance 1)

Joëlle Zask

Philosophe spécialiste de philosophie politique et du pragmatisme, traductrice de John Dewey, Maître de conférence à l'Université Aix-Marseille, Auteur de différents ouvrages sur la démocratie et la participation dont *La démocratie aux champs*, La découverte, 2016

Christophe Lezin

Directeur de l'Écomusée PAYSALP, Antérieurement Chargé de mission à l'Institut de la Montagne et Professeur d'Histoire-Géographie-Éducation Civique en collège-lycée

PARTICIPANT.E.S AUX ATELIERS

Nicole Arnal	Association TouslesMusées - Présidente
Marissa Avril	Université Paris 3 - Doctorante
Martine Bergues	Écomusée de Cuzals - Chargée de Mission Ethnologie
Lisa Chupin	Laboratoire Dicen-IDF – Doctorante
Laure Delclaux	Université Paris X – Master MCPN
Dominique Doré	Association Terre de Liens, Réseau RELIER - Administratrice
Audrey Doyen	Université Paris 3 – Doctorante et cofondatrice Association Mêtis
Victor Drouin-Leclerc	Chercheur indépendant - Chargé d'Étude pour l'IRI
Anna Échassoux	Muséum National d'Histoire Naturel – Coordinatrice Particip-Arc
Ambre Falkowicz	Anciennement à l'Institut National des Métiers d'Arts et Inrap
Sylvie Le Clech	MCC – Directrice DRAC Centre-Val de Loire
Cindy Lebat	Université Paris 3 – Doctorante et cofondatrice Association Mêtis
Françoise Lemaire	Conservatrice du Patrimoine - Archives Nationales
Rosine Lheureux	Conservatrice du Patrimoine - Archives Nationales
Sylvie Pflieger	Université Paris Descartes et Rapporteuse pour la MM21
Vincent Puig	Institut de Recherche et d'Innovation – Directeur Exécutif
Manon Struebel	Association TouslesMusées – Coordinatrice

EXCUSÉ.E.S

Annie Chevrefils-Desbiolles	MCC – Direction Générale de la Création Artistique
Mathilde Geoffroy	La Gaîté Lyrique - Responsable de l'événementiel
Mathilde Godard	Fondation Culture & Diversité - Chargée de Mission
Anne-Marié Le Guével	MCC – Inspection Générale des Affaires Culturelles
Marie Christine Hergault	Universciences – Chargée de Projet
Enora Prioul	Cité de l'Architecture et du Patrimoine – Service des Publics
Florence Sayag-Morat	Centre Pompidou – Responsable Programme Art Sessions

Quelle place et quels rôles pour l'habitant dans son musée **Hugues de Varine, Donostia-San Sebastián, 2013**

(Extractions libres de l'article disponible intégralement
à l'adresse mentionnée en bas de page²⁴)

Quel avenir pour les musées locaux ?

En dehors des grands musées, existant par l'importance de leur collection, généralement installés dans des villes importantes, il existe dans nos pays d'Europe occidentale des milliers de petits musées locaux qui participent du tissu culturel des territoires ruraux.

Ces petites structures n'ont pas nécessairement de collection, de bâtiment et de personnel, et sont souvent le fruit de la passion du siècle dernier pour le patrimoine culturel et naturel, les traditions et la mémoire des populations. Leur existence n'est pas remise en cause, mais leurs conditions se dégradent. Depuis quelques années des professionnels du Portugal, de Suède, de France, d'Italie et d'Espagne s'interrogent sur leur avenir et sur les moyens de maintenir collectivement une gestion, autant que possible partagée, non seulement de ces musées mais du patrimoine des territoires.

Qu'est-ce que le musée pour la vie locale ?

Les définitions officielles varient selon les pays. L'ICOM publie et révisé de temps à autre une définition internationale : c'est une définition rédigée par des professionnels et pour des professionnels. La vision du musée est différente pour un praticien du développement local et de la gestion du patrimoine des territoires :

- c'est d'abord un **service d'intérêt général** agissant dans les secteurs de l'éducation et des loisirs, dans un mode concurrentiel
- il est une **offre de connaissance** au service de la population (surtout érudite) et des institutions scientifiques extérieures (chercheurs, étudiants)
- il est, surtout aux yeux des politiques, une **offre de consommation** qui s'adresse à la masse des touristes et à des visiteurs particulièrement motivés

En tout cas, il s'agit d'une institution locale qui fait partie de l'équipement de base de toute collectivité (au même titre qu'une église, un stade, etc.) et possède un statut public (communal), privé (associatif) ou parfois commercial (coopérative), mais normalement sans but lucratif et reconnu d'utilité publique. Ces financements reposent sur les pouvoirs locaux et les fondations ; ils sont donc la plupart du temps minimes et dépendent du bon vouloir des partenaires extérieurs

L'impact des changements en cours sur les musées locaux

Les changements qui affectent les musées locaux sont les suivants :

²⁴ <http://www.hugues-devarine.eu/textes-inedits/47-2013-quelle-place-et-quels-roles-pour-lhabitant-dans-son-musee.html>

- un désengagement économique/humain des collectivités publiques qui revoient les priorités politiques et budgétaires sous la pression des nécessités
- une explosion des budgets annuels des musées (fonctionnement, respect des normes de gestion des bâtiments/collections, réalisation d'expositions, etc.)
- la concurrence de pratiques culturelles virtuelles et de loisirs individuels ou collectifs nouveaux (voyages, pratiques artistiques, sports de plein air, etc.)
- l'explosion de plus en plus massive de flux touristique et leur polarisation dans des zones réputées de métropole, montagne ou bord de mer
- la disparition des fondateurs, le vieillissement et le désengagement des volontaires locaux qui portent souvent le musée à bout de bras

Depuis vingt ans, la fréquentation baisse, les recettes diminuent, les dépenses augmentent ; cependant les professionnels ne sont pas prêts à regarder leurs objectifs/pratiques d'un œil nouveau et restent souvent convaincus de leur missions et objectifs.

La question-clé de la demande sociale

Si l'on considère que le musée fait partie de la société et a une fonction sociale, il ne peut être simplement une offre mais doit aussi répondre à une demande et donc d'abord écouter cette demande.

Mais y a-t-il une demande sociale pour le musée ou pour toute autre action institutionnelle sur le patrimoine ? Les professionnels supposent qu'il y a un besoin social, cela concerne les scolaires et chercheurs, les touristes avides de culture ou les érudits et les élites locales.

Cependant, est-ce suffisant pour faire du musée et, au delà, du patrimoine, des ressources de développement pour l'ensemble de la population du territoire ?

Pour la plupart des gens, les objets du musée sont morts et les objets d'usage de la vie quotidienne ne sont pas regardés comme appartenant au patrimoine ; et dans la plupart des cas, **la demande sociale en matière de musée « n'est ni explicite ni implicite »** (*i.e.* nulle ou presque).

Quelle est donc actuellement la demande sociale majoritaire et spontanée dans les territoires ? Elle s'exprime très clairement : elle est peu tournée vers le passé, s'applique au présent et surtout à un futur plus ou moins proche, elle porte sur la santé l'emploi, la retraite, l'éducation des enfants, l'accès à un meilleur statut social, l'acquisition/conservation d'un niveau de vie (logement, consommation et loisirs).

Constat : les éléments culturels qui participent de l'éducation et des consommations, proviennent le plus souvent des patrimoines et musées reconnus comme prestigieux, et donc généralement loin de « chez soi » et de nos territoires habituels.²⁵

Face à cette absence de demande, qui est-ce qui défend la notion de patrimoine ? Des professionnels et militants du patrimoine, une minorité cultivée, des acteurs du monde culturel et quelques enseignants. Mais leur voix ne peut plus porter dans ces circonstances.

²⁵ Mention d'une étude du MCC montrant que 90% des habitants d'Aix-en-Provence visitent des monuments/musées hors de leur ville tandis que 10% seulement sont conscient d'habiter une ville riche en patrimoine

D'autant plus que les discours en faveur du patrimoine ou de l'écologie sont formulés dans un vocabulaire difficilement compatible avec la langue commune des citoyens : démonstrations basées davantage sur des valeurs esthétiques et scientifiques que sur la vie quotidienne.

Le territoire et son patrimoine

Le patrimoine d'un territoire est, d'abord et avant tout, celui de ses habitants.

Ce patrimoine est naturel et culturel, matériel et immatériel ; il est modifié par l'action humaine et joue un rôle dans la culture vivante des gens. Par rapport aux musées traditionnels (« de collection ») et aux monuments classés, on est dans un processus de transmission transformation, de génération en génération, qui sert à la prise de confiance-en-soi (auto-estime) des habitants et aussi à l'intégration des jeunes et des nouveaux habitants.

En Italie, c'est le paysage, au sens de la convention européenne de 2000, qui fait la synthèse du patrimoine et du territoire tels qu'ils sont vécus par les habitants. Les observatoire locaux du paysage sont maintenant devenus obligatoires dans ce pays où ils sont souvent le résultat d'un processus très démocratique, et même associé à l'inventaire participatif du patrimoine, par exemple dans le cadre de la « *mappa di comunità* » qui prélude à la création de nouveaux écomusées.

Cette action patrimoniale (qu'on nomme au Brésil éducation patrimoniale) donne aux habitants une responsabilité forte sur leur patrimoine qu'ils apprennent à gérer collectivement.

La question de la collection

La plupart des musées locaux sont dans une démarche de conservation d'objets retirés au quotidien et qu'il s'agit de conserver pour l'éternité. Pour tout musée, **la collection constitue un risque pour la gestion patrimoniale du territoire**. C'est celui de la focalisation sur son existence, son agrandissement et sa conservation qui **font du musée un collectionneur public**. L'inconvénient majeur de ces collections est qu'elles ont été très rarement constituées avec ou par la population : ils ne représentent pas le patrimoine local tel que la communauté pourrait s'y reconnaître.

À Montréal, l'Écomusée du Fier Monde propose une alternative au travers de la « **collection écomuséale** », les éléments de patrimoine identifiés avec le concours de la population sur le territoire sont inscrit dans un registre ou dans un fichier spécialement créé, ils deviennent la propriété collective de la communauté qui en est solidairement responsable aux côté du musée.

Le musée valorise le patrimoine des habitants, donc les habitants eux-mêmes

Le musée doit sortir de ses murs pour **servir la communauté**. En pratique, la notion de valorisation du patrimoine peut prendre deux sens différents :

- viser à renforcer l'identité, la fierté de la petite patrie, la conscience de l'héritage et la continuité du territoire

- viser à l'exploitation des ressources patrimoniales existantes dans un objectif économique²⁶

Si les habitants ont habituellement pris conscience de l'importance de certains éléments de leur patrimoine pour leur propre équilibre affectif, culturel et social, il faut qu'ils aient un regard plus large sur leur environnement et sur les traditions immatérielles qui ont tendance à s'user et à disparaître de génération en génération. Par exemple en revalorisant l'architecture traditionnelle et paysanne.

Le musée local, dans sa variante communautaire (ou écomuséale), qui suit les principes de Santiago et qui met en pratique des missions d'ordre social et de développement, **est précisément l'intermédiaire idéal entre ce patrimoine et la communauté.**

Les habitants au musée

Habituellement, les musées parlent de leur(s) public(s), parce qu'ils se considèrent, implicitement ou explicitement, comme des temples du savoir et de la culture où viennent des visiteurs, pour apprendre, admirer, pour se délecter comme le disait Georges Henri Rivière, ou plus simplement pour un moment de loisir.

Le musée local a un public, des visiteurs, en particuliers des touristes, des amateurs de choses belles, rares, anciennes, ou tout simplement des personnes qui viennent des cantons voisins par curiosité pour la culture locale. Mais les habitants du territoire possèdent aussi bien les collections du musée que leurs biens privés et que le patrimoine tout entier du territoire. Ils sont chez eux, aussi bien dans le musée que dans leurs maisons, dans la rue ou dans la campagne. **(Dilemme du désir de musée pour l'habitant)**

Mais la population d'un territoire n'est pas uniforme et elle évolue avec le temps, puisqu'elle est vivante. Il faut donc que le musée soit capable d'adapter ses pratiques et de parler à des catégories d'habitants très différentes, dont les besoins, les attentes, les langages, les usages du patrimoine sont spécifiques. Un territoire quelconque présente généralement les composantes suivantes :

- **les « enracinés »** : héritiers légitimes du territoire et d'une partie au moins de son patrimoine, autochtones ou minorité qui a perdu le contrôle du territoire mais qui s'en estime le vrai propriétaire, ils connaissent l'origines des choses et en sont les experts
- **les anciens** : qui possèdent l'essentiel de la mémoire et du patrimoine immatériel de la communauté et que l'on peut considérer comme chargés de leur transmission aux générations suivantes
- **les jeunes** : posent un problème particulier, ils sont et seront les héritiers, involontaires de tout ce patrimoine mais la plupart d'entre eux n'ont pas d'intérêt pour lui et ce n'est pas l'école ni les visites au musée qui suffiront à prendre des responsabilités²⁷

²⁶ Exemple de l'écomusée de Gemona : filière agro-alimentaire utilisant un maïs de montagne, son moulinage à l'ancienne, pour la fabrication du pain traditionnel et autres produits, et leur commercialisation, le tout en culture biologique et dans le respect des normes actuelle

²⁷ un contre-exemple est celui de l'écomusée de Manguape (Ceará) au Brésil qui associe entièrement toute une école secondaire à la vie du musée, de sa gestion à la présentation des expositions et à la visite de celles-ci et des antennes extérieures

- **la population adulte active**, plutôt concernée par les activités économiques et de loisir basée sur le patrimoine, peu motivée par le patrimoine en tant que tel, et qui peut faire beaucoup pour sa valorisation mais aussi pour sa destruction²⁸
- **les nouveaux habitants**, souvent des familles qui viennent de plus ou moins loin avec des éléments de patrimoine de leur territoire d'origine, le problème étant de leur partager le patrimoine local tout en respectant leur propre patrimoine qui à son tour enrichira la communauté, chose difficile mais essentielle pour lutter contre le racisme ordinaire²⁹
- **les érudits**, membres les plus cultivés de la communauté, souvent les premiers à être des militants du patrimoine et du musée

La population évolue

Si le musée doit servir la population, il doit changer avec elle. Le cas de l'Écomusée du Creusot-Montceau révèle l'importance du rythme des générations. Ces changements concernent la situation des générations vieillissantes, les pratiques culturelles des arrivantes, les techniques de communication, les modes de vie et de consommation culturelle. Le patrimoine, les paysages se transforment, la mémoire se perd plus rapidement que dans le passé. Le musée local a le devoir, non seulement de s'adapter, mais aussi de contribuer à l'adaptation de la population à tous ces changements, en utilisant autant que possible le patrimoine comme facteur de médiation et de continuité.

Les habitants-citoyens sont légitimes

Nous pris l'habitude, depuis plusieurs siècles de mettre le patrimoine et les musées sous la responsabilité des « clercs », c'est à dire des « gens qui savent ». En France, tout musée a vocation à devenir un micro-Louvre : il doit suivre les mêmes normes et il est évalué sur les mêmes critères de réussite.

C'est pourquoi c'est bien l'habitant, en tant que membre de la communauté locale, qui doit être au cœur du musée, non pas comme visiteur, consommateur, client ou « usager », mais comme gardien et utilisateur responsable de son propre héritage.

La place de l'habitant-citoyen dans le musée

Comment peut-on donner une place à l'habitant dans une institution qui suit des règles et des pratiques héritées des grands musées traditionnels, qui sont très professionnels mais qui sont exclusivement entre les mains compétentes de responsables et de personnel hautement qualifiés ? **Comment reconnaître la légitimité du citoyen sur son patrimoine et son musée**, alors que nos démocraties représentatives confient la totalité des pouvoirs et de la tutelle institutionnelle à des organismes élus et à des administrations techniques ?

La réponse à cette question est rarement donnée et il est vrai que l'habitant-citoyen, si on lui demande de participer à la vie de son musée, se dira lui-même, généralement, incapable de prendre une responsabilité quelconque en dehors de ses intérêts strictement privés. **Notre système est ainsi construit que le citoyen est un administré** que l'on ne souhaite pas voir

²⁸ exemple de la destruction des bocages dans la mise en œuvre d'une agriculture extensive en Bretagne

²⁹ exemple du Musée Dauphinois en faveur du patrimoine local et de celui des vagues migratoires

interférer dans des problèmes complexes qui sont du ressort de professionnels. Il faut donc l'amener progressivement à plus de confiance en soi, à la conscience de sa légitimité et de sa responsabilité sur le patrimoine collectif du territoire et enfin à une certaine compétence en matière de gestion patrimoniale.

On peut dresser une liste des **nombreux rôles que l'habitant peut assumer dans le musée** et autour de lui, et qu'il assume parfois :

- **prendre l'initiative de créer un musée**, de le transformer, éventuellement de le supprimer pour le remplacer par autre chose
- mettre en œuvre une **méthode adaptée d'inventaire participatif** de la collection du musée et de l'ensemble du patrimoine
- faire participer les habitants à la **gouvernance du musée**, par un comité populaire ou par des assemblées communautaires, au travers d'organes de concertation
- **associer les groupes locaux** (association, écoles, institutions sociales) à la programmation (choix des activités, réalisation des expositions, circuits thématiques)
- faire intervenir les habitants, formés ou non, dans **l'animation et la médiation** en direction des scolaires ou des visiteurs extérieurs
- créer une **instance d'évaluation du musée**, associant un échantillon d'habitants volontaires à des observateurs extérieurs

Patrimoine, habitants, touristes

Puisque les musées locaux sont (trop) souvent considérés, notamment par les élus, comme des « attrapes-touristes » alors qu'ils devraient être envisagés comme la propriété des habitants, on doit se demander quel rôle les habitants doivent jouer face à des flux variables de visiteurs venus d'ailleurs, pour visiter non seulement le musée mais surtout leur territoire.

Nécessaire conscience des citoyens de leur légitimité et de la globalité de leur patrimoine pour accueillir les touristes et les initier au patrimoine. La société civile locale se mobilise pour fournir aux touristes les services qui leur permettront de jouir au mieux du territoire (hébergements diversifiés, restauration, commerces, etc.) en privilégiant les formules responsables et respectueuses du patrimoine et de la culture.

Aussi **le tourisme ne peut pas être une mono-industrie** : il n'est qu'un complément, souvent saisonnier, aux programmes de développement du territoire.

Les effets de la « crise » en Europe

Le tourisme n'est quasiment jamais une source de recettes suffisantes pour remplacer les subventions publiques.

Constat : de nombreux musées ferment faute de moyen et d'autres se créent, l'expérience d'Hugues de Varine le fait dire que les musées locaux qui survivent assez bien sont ceux qui n'ont pas de salariés, peu ou pas de collection et reposent exclusivement sur des volontaires.

Plusieurs démarches complémentaires pour les régions européennes les plus riches en patrimoine :

- un **moratoire sur la création de nouveaux musées locaux** et sur l'extension de musées existants

- l'élaboration et la mise en œuvre de **politiques patrimoniales et muséales** élargies aux sites naturels, aux monuments, aux bibliothèques et aux archives, **à partir de diagnostics territoriaux**
- le **changement de l'image du musée**, pour qu'elle ne coïncide plus uniquement avec celle du musée d'art ou de sciences de grande ville, centré sur des collections et vivant de subventions publiques
- la **mutualisation des coûts** en personnel, en équipements, en activités et en services et une formation systématique des volontaires locaux
- la **mobilisation de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées** dans un esprit de co-opération pour la défense et la valorisation du patrimoine

Nécessité d'une **action concertée en faveur d'une nouvelle muséologie « des territoires »**, pour la **distinguer de la muséologie des collections** : quarante ans après la naissance du mouvement dit de la « nouvelle muséologie », il s'agirait d'élaborer une **nouvelle théorie du musée, partant de la société et de son patrimoine** pour aboutir à des solutions organisationnelles et à des modes opératoires fondés sur les trois piliers d'une nouvelle gestion du patrimoine : **la population** (ou communauté), **les autres parties prenantes publiques et privées** et **les experts des différentes disciplines**.

Des approches sont déjà, ailleurs, en cours de développement : *Mondi Locali* en Italie, au Portugal la *socio-muséologie*, en Amérique Latine la *Red de museos comunitarios de America*

Le musée, une entreprise collective d'économie sociale à base territoriale

Je prétends que le musée local, lié à un territoire, à une communauté et à leur patrimoine, est une entreprise d'intérêt général, à finalité culturelle et sociale, d'esprit coopératif, associant dans son organisation et sa gestion un ensemble de parties prenantes publiques et privées, avec des membres de la population elle-même, engagés activement et volontairement dans la mission de valorisation du patrimoine commun. C'est donc une **co-construction et une co-gestion**. **L'entreprise-musée** peut ainsi **participer au développement local** comme un acteur à part entière y compris dans le champ économique.

Ainsi le musée devient créateur de richesses, d'emplois, de capital social, d'éducation scolaire et populaire : les financements publics, s'ils sont nécessaires, ne sont plus des subventions à fonds perdus, mais la contrepartie de services rendus et de convention d'objectifs. Le musée entre de plein droit dans le secteur de l'économie sociale.

Cela suppose un réel changement de paradigme, une révolution culturelle dans le monde des musées, révolution qui a commencé en mai 1972 à la Santiago. Le contexte actuel n'est pas une catastrophe mais une opportunité de penser sur de nouvelles bases l'avenir de nos patrimoines.

L'EXPÉRIMENTATION ÉCONOMIQUE DE L'ÉCOMUSÉE DE GEMONA

Extrait de *L'initiative communautaire. Recherche et Expérimentation*, 2013, Hugues de Varine
Livre disponible intégralement à l'adresse mentionnée en bas de page³⁰

«

Gemona del Friuli est une petite ville de 15 000 habitants au nord de la capitale provinciale d'Udine (Région de Frioul-Vénétie Julienne), dans la vallée de Taglamiento, à l'entrée des Alpes. Comme les autres villes de cette zone, elle fut détruite par deux tremblements de terre, en 1976, et reconstruite depuis, surtout par ses habitants. Gemona est le centre d'un « pays » d'une dizaine de municipalités, qui partagent un paysage de montagne au nord, une plaine au sud, des activités industrielles et agricoles et une grande richesse en eau. Comme beaucoup de régions italiennes, le Frioul a un dialecte propre, le frioulan, influencé par l'allemand. La frontière avec la Slovénie (ancienne Yougoslavie) est tout proche. Celle de l'Autriche aussi.

Depuis une dizaine d'année, il s'est créé dans un ancien moulin hydraulique un écomusée associatif qui couvre maintenant un ensemble de six communes dont Gemona est le centre. Chaque village a fait ou est en train de réaliser son inventaire, sous la forme d'une *mappa di comunità*. Outre cela, de très nombreuses activités, permanentes ou temporaires, voire saisonnières, sont menées par l'écomusée, de l'animation locale (fêtes par exemple) et de l'action éducative à la recherche scientifique avec les spécialistes de l'Université de Udine.

Mais ce qui importe ici, c'est une initiative prise depuis quelques années par cet écomusée, dans le domaine économique. Il s'agit d'un programme de « filière » agro-artisanale, autour d'une céréale et de produits alimentaires, tous traditionnels, qu'il s'agit de faire revivre en les adaptant au monde moderne. Ce programme porte le nom de *Pan di sorc*, ou Pain de maïs, en dialecte.

La céréale est un maïs de montagne, avec des caractéristiques particulières liées à la géographie et au climat, le *cinquantino*. Cette plante a un cycle de croissance très court, permettant un assolement rapide. Elle était en voie de disparition, sa culture n'étant pas rentable et les agriculteurs qui en avaient l'habitude disparaissant progressivement. **Le programme s'est attaché à relancer cette culture, en persuadant les agriculteurs** qu'ils pouvaient, en pratiquant des méthodes biologiques (organiques) et en adhérant au programme *Pan di sorc*, **la rendre rentable**. Un technicien agricole a été recruté pour les conseiller, les former et contrôler le produit pour qu'il ait le **label « biologique »**.

L'étape suivante a été de **convaincre des meuniers**, qui étaient sur le point d'abandonner leur métier et leurs moulins hydrauliques, qu'ils pouvaient, grâce à ce programme, rentabiliser leurs installations, à condition d'améliorer leurs pratiques et la qualité du produit à la sortie des meules. Cela a permis également de motiver certains de leurs enfants qui pourront prendre la suite de leurs parents vieillissants. Là encore, un conseil technique a été apporté par l'écomusée.

Puis il fallait **transformer le produit, ce qui a été proposé à plusieurs boulangers artisanaux** qui ont accepté de mettre au point non seulement un *pan di sorc* traditionnel de qualité, mais aussi d'autres produits (de la *polenta* notamment). Tout cela selon des normes de l'alimentation biologique et de l'Europe. L'écomusée a mis des conseils techniques à leur disposition pour y parvenir et contrôler la qualité des produits.

Accessoirement, des ateliers ont été créés pour créer des produits dérivés du *cinquantino*, à partir des tiges et des feuilles.

Enfin, il fallait organiser la **commercialisation du *pan di sorc*** et des autres produits dans les commerces de la région (supermarchés, restaurants, boulangerie) et au delà. Ce qui a entraîné la **création d'un réseau de communication**, avec l'aide de l'organisation nationale *Slow Food*, qui se spécialise dans la promotion de ce type de produit alimentaire biologique, traditionnel et de qualité.

On assiste à **une pyramide d'initiatives coordonnées**, qui font appel à la volonté, au dynamisme et aux compétences de plusieurs métiers différents. Au delà de l'impact économique et sur l'emploi, certes relativement marginal, c'est une réussite pour l'image de la région de Gemona et pour la **confiance en soi (auto-estime) des habitants**. »

³⁰ <http://www.hugues-devarine.eu/livres/18-l-initiative-communautaire-recherche-et-experimentation.html>