

Conseiller-musées, un généraliste au service du patrimoine muséal régional

— propos de Évelyne Schmitt-Marchal, recueillis par Olivier Soichot



Au sein d'une Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC), le conseiller-musées a pour rôle d'accompagner et de soutenir dans leurs actions les institutions muséales présentes sur son territoire. Des missions passionnantes qu'il exerce en relation avec de nombreux partenaires, comme le raconte Évelyne Schmitt-Marchal, conseiller-musées à la DRAC de Bretagne, à Rennes.

Quel est le rôle exact de la DRAC concernant les musées ?

Les DRAC sont des services déconcentrés du ministère de la Culture et de la Communication chargés de mettre en œuvre la politique culturelle de l'État au niveau régional. Ainsi, leurs missions couvrent des secteurs d'activité très divers allant du théâtre au cinéma en passant par la musique, la danse, le livre, l'archéologie, et bien sûr, les musées.

Dans cette mise en œuvre de la politique culturelle de l'État, deux axes stratégiques animent aujourd'hui particulièrement les DRAC : l'éducation artistique et culturelle d'une part, et l'aménagement culturel du territoire, de l'autre. Sur ce point, l'objectif est de veiller à ce que les territoires ruraux soient aussi bien dotés que les métropoles et les grandes villes en termes de structures culturelles.

Concernant les musées, l'action des DRAC se traduit aussi par un contrôle scientifique et technique exercé en priorité sur les structures agréées par l'État, autrement dit les Musées de France. Pour autant, les DRAC interviennent aussi en conseil sur des dossiers non labellisés ou qui n'existent encore qu'à l'état de projet.

Dans ce dispositif, comment s'intègre précisément le conseiller-musées ? Quelles sont ses missions ?

Sous l'autorité du directeur régional et en liaison avec le Service des Musées de France (SMF) de la Direction générale des patrimoines à Paris au ministère de la Culture et de la Communication, il veille à l'application des deux grandes missions citées précédemment à savoir la mise en œuvre de la politique culturelle de l'État au niveau des musées et l'exercice d'un contrôle scientifique et technique auprès des établissements agréés.

Ce faisant, la fonction de conseiller-musées se décline à travers plusieurs tâches. L'une des plus importantes consiste dans l'établissement continu d'un diagnostic et d'une expertise précise de la situation des structures muséales situées sur son territoire. Quelles sont leurs caractéristiques ? Comment fonctionnent-elles ? Quelle est leur fréquentation ? À quels problèmes sont-elles éventuellement confrontées ?... Ce diagnostic est réellement permanent et plus encore depuis la loi musée de 2002 régissant l'appellation Musée de France.

Comme le nom de sa fonction l'indique clairement, le conseiller-musées porte aussi un rôle de conseil. Cette prérogative représente un domaine d'intervention très vaste. Il s'agit d'un conseil aux partenaires du domaine concerné : les conservateurs et les équipes des Musées de France mais aussi les collectivités (communes, départements), les élus qui ont en tête un projet de musée par exemple, ainsi que toute personne en demande d'informations sur les musées, par exemple pour faire des donations. Enfin, une autre activité très importante du conseiller-musées concerne la mise en place et l'animation des commissions d'experts. Pour les musées, il s'agit des commissions d'acquisition et de restauration qui ont pour mission d'analyser tout projet d'acquisition ou de restauration qui doit intervenir dans un musée de France. Le conseiller-musées a la charge d'organiser et d'animer en permanence les commissions plénières mais aussi les commissions d'urgence. Autrement dit, dès que se tient une vente publique, le conservateur peut être amené à nous saisir pour avoir un avis de la commission dans les 4 ou 5 jours.

De ce fait, cela exige une très grande disponibilité. Pour ma part, cette activité occupe 65 % de mon temps de travail. Cette réalité montre aussi l'évolution de la fonction de conseiller-musées qui, avant la loi 2002, pouvait permettre une plus grande mobilité et une présence sur le terrain plus fine et plus proche auprès des équipements.

En plus de ces commissions, sous quelle autre forme se traduit le lien du conseiller-musées avec les institutions muséales ?

Le conseiller-musées instruit également les dossiers de travaux d'aménagement ou de construction des musées sur son territoire. Tout comme les acquisitions, cet aspect s'inscrit dans le projet scientifique et culturel du musée. Au niveau des conservateurs, il implique une collaboration étroite avec le conseiller-musées au moment de l'écriture de ce document. Ce travail doit permettre de mesurer les objectifs visés par un chantier pour être validé ensuite par la collectivité et l'avis écrit du conseiller musée avant d'être adressé au SMF. Une fois ce document validé par le SMF, nous suivons toutes les étapes du projet, en lien avec nos collègues du SMF et nos autres partenaires.

Enfin, la gestion des crédits déconcentrés figure aussi à la charge du conseiller-musées. Cet aspect porte à la fois sur les dossiers d'investissement et les crédits de fonctionnement. Ces derniers sont destinés aux équipements, aux expositions, aux animations, aux publications et bien sûr à l'acquisition et à la restauration d'œuvres et d'objets dans le cadre des fonds régionaux d'acquisition pour les musées (FRAM) et des fonds régionaux d'aide à la restauration (FRAR).

Parmi vos missions, quelle est celle que vous appréciez le plus ?

Il m'est difficile de donner un degré d'intérêt tant le rôle du conseiller-musées est absolument passionnant. C'est un métier que j'ai un réel plaisir à exercer depuis maintenant 25 ans et ce, dans plusieurs DRAC différentes. Animer les commissions permet vraiment d'être au plus près de l'activité des musées en termes d'acquisition et de restauration. Cela permet de suivre l'évolution de collections dans les musées. On y voit aussi les conservateurs venir défendre leurs projets.

Suivre un chantier de rénovation comme c'est le cas actuellement avec le musée des Beaux-Arts de Pont Aven, constitue un aspect tout aussi intéressant. Le suivi des expositions, même au travers des dossiers de subvention, recouvre aussi un grand intérêt. Il y a presque un réel suspense à découvrir les projets qui naîtront dans l'année.

Aujourd'hui, dans votre région, quels sont les grands chantiers en cours sur lesquels vous travaillez ?

Après une période relativement calme dans le secteur des chantiers de musées avec tout de même la construction du nouveau musée de Bretagne aux Champs Libres à Rennes (2006) et la création de réserves départementales mutualisées pour les musées du Finistère (2011), la région repart actuellement dans une série de chantiers importants.

Parmi eux, on peut citer la rénovation du musée de Pont Aven qui devrait se terminer à la fin 2015, ou le musée de la Résistance Bretonne à Saint-Marcel, dans le Morbihan, la rénovation du musée de Jacobins de Morlaix ou celle du musée Mathurin Méheut de Lamballe. À cette série, on peut ajouter le projet d'un grand centre national des phares, porté par le Conseil départemental du Finistère. Ce centre comprendrait le musée des Phares et Balises d'Ouessant après réhabilitation, ainsi qu'un espace de recherche et d'information du public sur les phares, quai Malbert, à Brest. À Carnac, le musée de la Préhistoire fait aussi l'objet d'un projet de rénovation de même que le musée de la Pêche à Concarneau dans le Finistère. Enfin, un musée de l'histoire maritime est aussi à l'étude à Saint-Malo.

Sur tous ces chantiers mais aussi de manière générale, comment se passe la relation entre le conseiller-musées et les conservateurs sur le terrain ?

Pour ma part, je perçois dans ma fonction une notion très forte d'accompagnement et de soutien des professionnels. Cette dimension implique que le conseiller-musées sache très finement distinguer ce qui relève de l'ingérence et qui n'est pas de son rôle, de l'aide qu'il peut leur apporter au niveau de leurs actions.

Pour moi, ce soutien passe par une présence très forte sur le terrain. Il faut le plus possible se déplacer pour apprécier de visu chaque situation. À mon sens, la présence du conseiller-musées à l'inauguration d'une nouvelle exposition n'est pas de l'ordre des mondanités mais bel et bien une façon d'encourager les professionnels dans un travail que je trouve personnellement de plus en plus héroïque.

Pourquoi "héroïque" ?

Il faut bien l'avouer, le métier de conservateur de musée est de plus en plus difficile. En un sens, on peut dire qu'il s'apparente à celui d'un véritable chef d'entreprise, au sens le plus noble. La gestion des musées de France s'inscrit en effet dans un cadre très exigeant. On demande beaucoup de choses aux professionnels en charge de ces institutions et ce, sur tout un ensemble de domaines allant de la conservation au récolement des collections en passant par les plans de sauvegarde... Je suis sincèrement admirative de ces métiers que j'ai exercés aussi. Voilà pourquoi il me semble important d'être proche d'eux. C'est une relation que j'aime beaucoup, presque amicale et qui fonctionne beaucoup par empathie. Elle repose aussi sur un respect et une confiance mutuels.

Quelles sont les qualités requises pour exercer le métier de conseiller-musées ?

Sens de l'écoute, disponibilité, respect, empathie, diplomatie... Oui, voilà quelques-unes des principales qualités qu'exige à mon sens cette fonction. Dans ce métier, l'intérêt pour les objets est bien sûr un aspect important mais l'intérêt pour les personnes est tout aussi indispensable.

Incontestablement, la mise en place de commissions scientifiques créées à l'issue de la loi de 2002 a pu être perçue comme une épreuve pour les conservateurs dans la mesure où, du jour au lendemain, ils n'étaient plus seuls maîtres de leurs choix dans leur politique d'acquisition ou de restauration. Pour le conseiller-musées aussi, ce dispositif a marqué un cap difficile puisqu'il est devenu chargé de gérer ce "grand oral" des conservateurs sur des questions comme celles-là. Ainsi, il est clair qu'il a fallu s'approprier mutuellement. Maintenant et j'en ai la confirmation sur le terrain, je pense que les professionnels de musées voient dans ces échanges de réels bénéfices, les incitant notamment à travailler plus étroitement ensemble, par exemple dans leurs politiques respectives d'acquisition. J'ajouterai qu'il faut aussi avoir le courage de dire les choses lorsque c'est nécessaire. Par exemple, pour veiller au respect des normes exigées au niveau des Musées de France. Pour autant, ce type d'échange intervient plus fréquemment avec les responsables des collectivités que les conservateurs eux-mêmes. C'est bien normal puisque ce sont des premiers dont dépend la marge de manœuvre des seconds.

Comment se passe la relation avec les collectivités ?

D'abord, il faut préciser que les collectivités ont une implication dans la culture plus ou moins grande en fonction de leur situation locale. En Bretagne, on est très proche de certains départements qui développent une politique culturelle très forte. En tant que conseiller-musées, j'en suis réellement admirative et même assez fière. Globalement, sur le territoire dont j'ai la charge, on partage avec la Région et les Départements une expertise des dossiers assez cohérente, et on se concerta régulièrement sur la vie des musées.

Comme ce fut le cas aussi en Alsace où j'ai exercé, les relations avec les élus sont donc très bonnes sur toutes ces questions. La Région Bretagne a par exemple permis la création d'un FRAR (Fonds Régional de Restauration). Elle est également invitée aux commissions scientifiques à titre d'observateur mais aussi pour pouvoir assister à la présentation des projets qu'elle sera amenée à co-financer avec la DRAC dans le cadre des fonds spéciaux qui seront votés par la suite. Ce n'est pas le cas dans toutes les régions.

Quel regard portez-vous sur l'état de conservation et de stockage des collections sur votre territoire ?

Comme dans beaucoup de régions, on se rend compte que la création de réserves constitue aujourd'hui une priorité avant même de rénover les musées. En Bretagne, ce fut déjà le cas en 2011 avec la création de réserves départementales mutualisées pour les musées du Finistère. Mais d'autres projets sont en cours comme au musée des Beaux-Arts de Brest, au château-musée de Dinan ou encore à Saint-Brieuc. Sur ces dossiers, la DRAC est d'ailleurs complètement en phase avec les collectivités qui, en général, sont partantes pour élaborer des projets avec nous.

Comment travaille le conseiller-musées avec le SMF ?

Sur certains aspects de mes missions, la présence du SMF relève d'une obligation légale. C'est le cas de la présence dans les commissions et l'existence d'un référent au sein du SMF pour chaque région. J'ai donc un alter ego au SMF qui suit prioritairement la Bretagne et assure le lien avec les services centraux. Le lien avec le SMF passe aussi par la relation avec les architectes conseils. Ces derniers nous accompagnent dans nos différents chantiers. Tout comme d'autres collègues spécialistes de sécurité, vols ou incendies, leur présence est éminemment importante puisqu'ils délivrent une expertise assez fine.

Concrètement, les relations avec le SMF prennent aussi la forme de réunions trimestrielles importantes. Ainsi, pour un conseiller-musées, le SMF se pose bien sûr comme la "maison mère" chargée de donner les orientations mais aussi comme un centre de ressources pointues qui peuvent manquer à notre propre polyvalence. Notre métier brasse énormément de choses. En ce sens, le SMF est un vivier dans lequel je trouve toutes les expertises ou des avis pour effectuer nos missions.

Enfin, je dirais que le SMF nous apporte une vision panoramique de ce qui se passe en France au niveau des musées. Et ça, c'est irremplaçable. Le SMF nous encourage aussi à aller voir ce qu'il se passe dans tel ou tel musée... Je crois beaucoup en ce travail d'aller et retour entre la "maison mère" et les services déconcentrés qui s'éclairent mutuellement.

Échangez-vous aussi avec vos homologues en région ?

Bien sûr. Il existe d'ailleurs une association des conseillers-musées qui fonctionne bien. On dialogue beaucoup par mél sous forme de questions/réponses. Cette association nous permet aussi de nous rendre dans une autre région pour visiter des chantiers de musées qui ont abouti et de voir des expériences un peu pionnières qui nous éclairent sur ce que nous pourrions faire sur notre propre territoire.

Comment devient-on conseiller-musées ?

L'accès à la profession a évolué depuis mon entrée en fonction en 1990. Les trois premiers conseillers pour les musées ont été nommés cette année-là. À l'époque, on était conservateur territorial ou conservateur d'État avec une expérience obligatoire de gestion des collections. Actuellement, on recrute presque exclusivement des conservateurs d'État ou territoriaux, issus de l'Institut national du Patrimoine, parfois tout juste sortis de l'École, mais ayant des parcours assez différents. Avec le recul, je pense que l'expérience de la gestion d'un musée est absolument primordiale pour ce métier.

Vous-mêmes, quel a été votre parcours ?

J'ai commencé par un doctorat d'histoire de l'art avec une spécialité en art contemporain. Par la suite, j'ai été inscrite sur la liste d'aptitudes des conservateurs territoriaux qui supposait un certain nombre de stages. C'est ainsi que j'ai effectué deux stages au musée d'Art moderne de Strasbourg, avant d'intégrer la cellule pédagogique du musée national d'Art Moderne à Beaubourg. Pour moi, ce fut une expérience très enrichissante où j'ai pu explorer notamment la question des modes d'accueil des publics.

Par goût, j'ai par la suite bifurqué quelque temps vers le théâtre comme élève à l'école du Théâtre national de Chaillot. Cette parenthèse est pour moi importante car elle m'a appris beaucoup de choses sur la scénographie et le regard que je porte sur les objets dans les expositions. Finalement, c'est en 1985 que j'ai décidé d'arrêter mon choix professionnel vers le patrimoine et les collections en acceptant la direction du FRAC Alsace. J'ai occupé ce poste jusqu'en 1990, date de ma nomination comme conseiller-musées à la DRAC en Alsace où je suis restée 12 ans.

Après 25 ans d'expérience, quels "conseils" pourriez-vous donner à une personne souhaitant devenir conseiller-musées ?

Il faut être capable de connaître le travail d'un conservateur mais aussi sa relation avec la hiérarchie et notamment les collectivités. À mon sens, au-delà des diplômes, la curiosité constitue également un prérequis indispensable.

En pratique, ce métier exige aussi une vraie résistance physique car ce travail implique beaucoup de déplacements. Ainsi, il n'est pas rare de faire plusieurs heures de route pour animer une réunion. En Bretagne, les visites sur les musées insulaires rajoutent encore à cette demande d'énergie. Or, il faut savoir qu'un conseiller-musées dispose la plupart du temps d'un seul collaborateur pour l'assister dans ses tâches. Il faut donc arriver à doser ses déplacements sur le terrain pour assurer également une présence à la DRAC. 🌊