

## Politique coordonnée des musées dans un pays fédéraliste

Thomas Antoniotti

La dernière édition du Guide des musées suisses<sup>1</sup> compte plus de 900 entrées. Les musées locaux et régionaux sont spécialement bien représentés. En Suisse et dans les pays voisins, cette catégorie particulière de musées connaît en effet, depuis une trentaine d'années, une croissance exceptionnelle. Il s'agit, pour l'essentiel, de petits musées dirigés par des bénévoles qui s'intéressent à l'histoire locale et à la vie quotidienne.

Prenons l'exemple du paysage muséal du Valais. Ce canton héberge, outre les institutions étatiques, près de 80 musées privés, le plus souvent sustentés par des associations, des fondations ou des communes. Quelques exceptions isolées mises à part, la création de petits musées est un phénomène qui ne s'amorce qu'après 1950 en Valais. Les chiffres montrent que, depuis les années 1970, les fondations annuelles de musées sont en augmentation continue et passent par de brusques poussées de croissance. Pour 80% d'entre eux, ce sont – au sens large – des musées d'histoire culturelle, même s'il faut bien voir que cet éventail thématique est d'une largeur considérable : il va de l'économie alpestre à la viti-viniculture, de l'habitat à l'artisanat, de l'art sacré au tourisme et à l'alpinisme. Par ailleurs, les musées plurithématiques sont courants. Les 20% restants sont constitués par des musées des techniques, des collections consacrées à des personnalités artistiques ou des musées de sciences naturelles.

Quelques petits musées ont réussi à se profiler ces dernières années, soit par le choix de thèmes innovants, soit par le professionnalisme des mises en exposition. L'étalement du musée dans la nature (sentiers didactiques, écomusées) est également une tendance récente et prononcée. Un essor quantitatif marqué est donc accompagné d'une hausse de qualité certaine. Des progrès ont notamment été obtenus dans les domaines de la constitution de "centres de gravité thématiques", de l'inventorisation des collections et des techniques de présentation. Qui plus est, les petits musées représentent de nos jours un potentiel riche et varié du point de vue du patrimoine culturel. Il n'est pas rare qu'ils fassent partie intégrante de l'offre touristique.

Ces aspects positifs coexistent cependant avec des carences qui, à longue échéance, mettent en danger la survie de nombre d'institutions. Le déséquilibre qui règne fréquemment entre infrastructure et fonctionnement constitue un problème fondamental : l'engagement personnel ou économique des responsables et des organes de soutien se rapporte en règle générale aux bâtiments, ainsi qu'aux collections et aux expositions. En comparaison, l'exploitation du musée – c'est-à-dire autant la mise en valeur et l'animation des infrastructures que la sécurité financière à long terme – est négligée. Parmi les difficultés récurrentes de beaucoup de petits musées, citons : une structure organisationnelle peu claire, des conditions de fonctionnement non garanties, un manque de professionnalisme, des trous dans la documentation et des déficiences dans la communication. La faiblesse de la coordination pose également problème : comme la raison d'être de beaucoup de petits musées remonte à un besoin d'identité locale, l'inclination ou la motivation à collaborer au niveau régional leur fait souvent défaut. Or, pour tout musée, les ententes régionales ou interrégionales devraient être incontournables, notamment pour la définition des priorités thématiques et le choix d'une politique d'acquisition. Cela impliquerait que chacune des institutions dispose de chartes et de concepts de collection clairs – ce qui revient à mettre le doigt sur le point faible de bien des musées...

S'il faut donc, fondamentalement, se féliciter de la progression du nombre de collections gérées de manière institutionnalisée, des questions se posent toutefois de plus en plus en ce qui concerne la qualité et la pertinence de toutes ces institutions. Il s'agit avant tout d'un problème d'encadrement professionnel, les petits musées étant généralement dirigés par des bénévoles. En Suisse – comme d'ailleurs en Allemagne et en Autriche –, on cherche depuis quelques années à corriger cette situation par l'entremise des fédérations régionales de musées. Par une concentration des forces, ces associations disposent d'atouts qui font le plus souvent défaut au musée local : compétence technique, interconnexions régionales, continuité et disponibilité. Ainsi, dans plusieurs cantons, des inventaires ont pu être levés et des concepts muséographiques régionaux ont pu être développés au cours des dernières années. Ce sont des préalables à une planification globale et à un subventionnement ciblé des musées locaux et régionaux.

Au cours des dernières années des associations de musées ont été formellement créées dans divers cantons (Grisons, Valais, Tessin, Berne, Vaud, Argovie) et dans quelques villes (Bâle, Zurich, Berne,

<sup>1</sup> Association des musées suisses (éd.), Schweizer Museumsführer – Guide des musées suisses, 9e édition, Bâle 2002.

Lausanne). Des modèles de collaboration et de coordination ont été expérimentés à plusieurs reprises<sup>2</sup>. Cependant, aucun Canton n'a réussi jusqu'à présent à formuler une véritable politique des musées, ni – à plus forte raison – à en mettre une en pratique. A cet égard, le Tessin représente tout au plus une exception (et seulement dans un domaine bien délimité) : depuis 1990, ce canton dispose d'une loi qui autorise une aide directe à quelques musées d'ethnographie régionale triés sur le volet (Legge sui musei etnografici regionali). C'est un Ufficio dei musei etnografici – subordonné à la Divisione della cultura, à l'intérieur du Département cantonal de l'Education et de la Culture – qui est responsable de la coordination et compétent pour les subventions. Cet Office des musées ethnographiques dispose d'un personnel de formation scientifique et technique, ainsi que d'une infrastructure adaptée à sa mission. Il a une fonction consultative, mais offre également des coopérations directes. Si un musée remplit les conditions arrêtées par la loi et qu'il ne fait pas concurrence à une institution déjà homologuée, il peut profiter du soutien de l'Etat.

Les politiques, de leur côté, soulignent de plus en plus fréquemment que les Cantons ne sauraient assister les musées privés qu'en fonction de critères, de priorités et d'engagements clairs. Autrement dit, l'aide publique dépendra en dernière analyse de comment les musées sauront définir leur fonction sociale et de la contribution culturelle qu'ils seront à même d'apporter et les institutions muséales n'échapperont pas à la tâche de déterminer, aux différents niveaux (du musée national aux musées locaux et régionaux, en passant par les musées cantonaux, municipaux ou thématiques), les missions et les compétences respectives de chacun.

A n'en pas douter, une telle répartition des compétences n'est atteignable que par une politique des musées clairement définie et des mesures d'encouragement adaptées. Néanmoins, étant donné les structures fédéralistes de la Suisse, il serait peu judicieux de viser cet objectif de manière centralisée, imposée du haut vers le bas. Il s'agit bien plutôt d'y tendre à travers des réglementations à l'échelle cantonale qui tiendront compte, au cas par cas, des réalités et circonstances régionales.

Les tâches d'un musée relèvent des secteurs suivants : collection et sauvegarde, documentation et recherche, exposition et communication. Autrement dit, les fonctions essentielles qui reviennent au musée sont par essence conservatrice, scientifique, culturelle et sociale. Il est patent que toutes les institutions muséales ne peuvent couvrir l'ensemble du spectre. Quelques-unes de ces missions, qui requièrent une grande compétence technique (la recherche, la conservation et la restauration, notamment), présupposent un contexte institutionnel d'une certaine taille.

Toute ambition conséquente en matière de politique coordonnée des musées est donc indissociable d'une régionalisation. Régionaliser signifie, dans le cas des musées, créer des structures qui mettent en réseau, d'une part, les travaux muséographiques de base comme la collection, l'inventorisation et la conservation des objets avec les infrastructures appropriées, d'autre part. Cela signifie encore centraliser les tâches qui exigent une compétence professionnelle. En contrepartie, les ressources ainsi économisées peuvent être appliquées à une communication décentralisée. Dans cet ordre d'idée, les grands musées urbains pourraient par exemple présenter des expositions temporaires dans de petits musées ruraux.

Le Canton ne peut être tenu responsable des biens culturels d'intérêt local. Qui plus est, les mesures de financement étatique ne font sens que là où existe la garantie d'une application efficace et durable. Ceci implique que les subventions doivent être liées à des critères bien définis et qu'elles doivent être attribuées sur la base d'une classification préétablie des musées, qui les évaluent en fonction de leur importance. Des organes doivent être créés dans ce but, qui disposent de la légitimité nécessaire à garantir l'observation des lignes directrices qui auront été fixées. Parmi les éléments pouvant composer de telles lignes directrices, citons une structure de responsabilités consolidée sur le plan juridique, un mode de financement assuré à long terme ou la maîtrise de principes minimaux en matière de conservation et de documentation des collections.

A ce jour, nous sommes encore fort éloignés, en Suisse, d'une politique coordonnée des musées. Pratiquement aucun canton ne dispose d'un système d'inventaire unifié favorisant un échange des données. De plus, rares sont les cantons ou les villes qui disposent même des institutions permettant une action concertée dans des domaines comme les inventorisations, les relations publiques ou la formation continue. Il existe toutefois, dans certains cantons, une structure centrale d'assistance, dont le travail a conduit à des résultats très positifs.

---

<sup>2</sup> Voir notamment: Dynamique régionale des musées. Intérêt d'une structure commune. Collège international du 19 au 20 septembre 1996 à Bagnes (Valais), Sion 1997.