

Rapport

Mission de réflexion sur le Patrimoine

Culturel Maritime

Pour le Ministre de la Défense

Benedict Donnelly

Président de l'Association Hermione-La Fayette

Erik Orsenna

Président du Centre International de la Mer-La Corderie Royale)

Emmanuel de Fontainieu

Directeur du Centre International de la Mer-La Corderie Royale

1) Introduction

A) L'objet de la mission

Initialement envisagée sur l'ensemble des interventions du Ministère de la Défense dans le domaine du patrimoine culturel maritime, la mission a été recentrée dès son démarrage, à la demande du Ministère, sur l'enjeu prioritaire que constitue aujourd'hui, pour celui-ci, l'avenir du Musée National de la Marine.

La mission, effectuée de manière désintéressée, a été réalisée par Emmanuel de Fontainieu, directeur du Centre International de la Mer (CIM), représentant Erik Orsenna, président du CIM, et Benedict Donnelly, Président de l'association Hermione-La Fayette.

Elle a été pilotée au sein du Ministère de la Défense par un comité ad hoc réunissant Gaëtan Bruel, conseiller pour les discours, la culture, la mémoire et la recherche au Cabinet du Ministre, Laurent Veyssière, conservateur en chef du patrimoine, chef de la délégation des patrimoines culturels à la Direction de la mémoire, du patrimoine et des archives (DMPA) du ministère de la Défense et Sébastien Plantadis, chef du bureau des actions culturelles et des musées à la DMPA.

Les responsables de la mission ont privilégié une approche par interviews d'acteurs directement concernés par le devenir du Musée National de la Marine : les principaux responsables du Musée, tant à Paris que dans les musées de port, l'état-major de la Marine Nationale, des partenaires publics et privés du Musée, des membres des instances de pilotage du Musée.

Il leur est apparu important d'élargir cette approche pour prendre en compte une nouvelle génération d'acteurs et de lieux muséographiques dédiés, sur le littoral, à la thématique maritime et qui font aujourd'hui partie intégrante du paysage culturel maritime français, à côté du Musée National de la Marine et de ses différents établissements portuaires.

Une ouverture souhaitée par les responsables du Musée National de la Marine : cf. le projet de projet scientifique et culturel du 24 juin 2008 qui mentionne le réseau des musées maritimes, portuaires et fluviaux français en indiquant que « le Musée National de la Marine a vocation à faire circuler les connaissances, et à faciliter les échanges, y compris d'expositions, à travers un rôle d'animateur. »

Par ailleurs, conformément aux attentes du Ministère, la mission s'est intéressée aux autres musées nationaux dépendant du Ministère de la Défense ainsi qu'aux projets muséographiques à dimension nationale engagés récemment dans des grandes nations maritimes européennes voisines, à Amsterdam, Londres et Barcelone.

B) Liste des personnes interviewées

- . Amiral Jean-Marc Brulez, directeur du Musée National de la Marine
- . Denis-Michel Boëll, directeur adjoint du Musée National de la Marine
- . Christina Baron, conservateur de l'établissement du Musée National de la Marine à Toulon
- . Anne Belaud De Saulce, conservatrice de l'établissement du musée national de la marine à Port-Louis
- . Jean-Yves Besselièvre, administrateur de l'établissement du Musée National de la Marine à Brest
- . Philippe Matthieu, administrateur de l'établissement du Musée National de la Marine à Rochefort
- . Marie-Laure Griffaton, directrice du musée portuaire de Dunkerque
- . Béatrice Le Goupil, directrice d'exploitation de la Cité de la Mer de Cherbourg
- . Pierre Bayle, directeur de la Délégation à l'Information et à la Communication du Ministère de la Défense

- . Emmanuel Desclèves (DCNS)
 - . Capitaine de vaisseau Philippe Ebanga, chef du Sirpa Mer
 - . François Weil, recteur de l'Académie de Paris
 - . Amiral Bernard Rogel, chef d'état-major de la Marine
 - . Jean-François Tallec (CMA-CGM)
 - . Francis Vallat (Cluster Maritime Français)
 - . Vincent Guigueno (Ministère des Transports)
 - . Patrick Boissier (DNCS)
 - . Françoise Péron et Alain Cabantous, universitaires.
 - . Catherine Maunoury, directrice du Musée de l'Air et de l'Espace
 - . Général Christian Baptiste, directeur du Musée de l'Armée aux Invalides
 - . Emmanuel Mary, directeur d'Escal'Atlantique à Saint Nazaire
- + Les responsables des musées d'Amsterdam, de Greenwich et de Barcelone

C) Musées et lieux culturels visités

- . Le Musée National de la Marine de Paris
- . Les musées de la Marine de Brest, Port-Louis, Rochefort et Toulon
- . Le Musée portuaire de Dunkerque
- . Escal'Atlantique à Saint Nazaire
- . La Cité de la Mer et le Redoutable à Cherbourg
- . Le Centre International de la Mer et l'Hermione à Rochefort

- . Le Musée de la Compagnie des Indes à Port-Louis
- . La Cité de la Voile, le Musée sous-marin et le sous-marin Flore à Lorient
- . Le Musée des Phares et Balises à Ouessant
- . Le musée de l'Armée aux Invalides
- . Le musée de l'Air et de l'Espace au Bourget
- . Le National Maritime Museum de Greenwich
- . Le Hetscheepvaartmuseum d'Amsterdam
- . Le Museu Maritim de Barcelona

2) Plan du document

. 1^{ère} partie : La nécessité d'un vrai projet pour le Musée National de la Marine.

. 2^{ème} partie : Une stratégie globale à mettre en œuvre.

1^{ère} partie : La nécessité d'un vrai projet pour le Musée National de la Marine.

Les pilotes de la mission ont été frappés par la quasi-unanimité des points de vue de leurs interlocuteurs :

1) Sur l'importance de l'enjeu : *La France et la mer !*

La réflexion sur l'avenir du Musée de la Marine s'inscrit, pour les personnes interrogées, dans un contexte nouveau marqué, d'un côté par le renforcement des enjeux géostratégiques des espaces maritimes pour la France, et de l'autre par une réelle méconnaissance de ces enjeux par les décideurs et l'opinion publique (1).

. L'importance croissante des enjeux maritimes pour la France :

. Des enjeux de souveraineté : face à des tentations croissantes de territorialisation et d'appropriation de la mer (Est Méditerranée, Mer de Chine, Arctique..) pour le contrôle des richesses minières, énergétiques et biologiques, des océans, avec un intérêt majeur de la France, 2^{ème} zone économique exclusive au monde, pour des frontières sûres et reconnues ;

. Des enjeux de sécurité : de la navigation, des câbles sous marin et tout particulièrement des intérêts français (protection des navires de commerce, de pêche, de tourisme...)

. Des enjeux économiques : alimentaires (pêche et cultures marines), industriels, avec des créneaux porteurs (travaux sous-marins, offshore, exploitations des fonds marins, énergies marines où la France a un vrai capital technique et scientifique et des entreprises de niveau mondial), avec une industrie navale de premier plan.

1. Cf. le commentaire de l'un des administrateurs du Musée de la Marine lors du CA du Musée du 23 octobre 2012 : « Par rapport à d'autres musées, c'est un aspect singulier de notre mission aujourd'hui : le Musée National de la Marine a une fonction qui dépasse la présentation des collections. »

Des enjeux explicités entre autres par le rapport récent du Sénat sur « La Maritimisation : la France face à nouvelle géopolitique des océans ».

Pour certains, au-delà même de ces enjeux directs, il y a un enjeu culturel majeur, celui de l'ouverture des français et notamment des jeunes sur le large, donc sur le monde, et au delà celui de leurs rapports, aujourd'hui et demain, à la mondialisation.

. Sur la méconnaissance de cet enjeu par l'opinion et les décideurs publics.

Une méconnaissance qui ne date pas d'aujourd'hui et qui s'explique, pour les responsables interviewés, par le poids de l'histoire (les invasions terrestres...) et le handicap de visibilité et donc de notoriété des activités maritimes, y compris de la Marine Nationale (cf. le défilé du 14 juillet !)

2) Sur l'inadéquation de la réponse apportée aujourd'hui par le Musée à cet enjeu

Une inadéquation qui tient :

. à la mission attribuée aujourd'hui au Musée.

La mission du Musée, aux termes du décret du 13 décembre 1971, se définit exclusivement au regard de ses collections qui ont vocation à couvrir le périmètre des 5 marines - militaire, de commerce, de pêche, de recherche et de plaisance.

« Le musée national de la marine est un établissement public national à caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle du ministre chargé de la défense nationale. Cet établissement est chargé d'assurer la conservation, la présentation, l'enrichissement et l'accroissement de ses collections dans tous les domaines de la marine, notamment ceux de la marine nationale, des marines de commerce, de la pêche, de la recherche océanographique, du sport nautique et de plaisance.

Le musée national de la marine peut organiser ou apporter son concours à l'organisation de toutes expositions ou manifestations susceptibles de maintenir et de développer le goût de l'histoire maritime. » (Article 1^{er} du décret du 13 décembre 1971 relatif au Musée National de la Marine).

. au décalage entre les ambitions affichées et la réalité des collections et des installations :

. « Héritier des salles historiques des arsenaux, des grandes collections de Paris, de Versailles et de la salle des travaux pratiques de l'école des ingénieurs constructeurs, le musée national de la Marine est à la fois musée d'art et d'histoire, de sciences et de techniques, d'aventures humaines et de traditions populaires, un centre de culture maritime ouvert au plus large public.

Il a vocation d'être la vitrine et le conservatoire patrimonial de toutes les marines »

Extraits du site internet du Musée de la Marine.

Le musée se veut à la fois un musée technique et un musée d'histoire mais, dans les faits, la mise en perspective historique et notamment celle des rapports de la France au monde via l'espace maritime, hier et aujourd'hui, fait très largement défaut.

. Le musée se veut le musée de toutes les marines – militaire, marchande, pêche, exploration scientifique, plaisance – mais n'a, en réalité, ni l'espace ni les collections à la hauteur de ces ambitions.

Le projet scientifique et culturel adopté en 2008 par le CA du Musée de la Marine reconnaît d'ailleurs « *la disproportion entre les fonds consacrés aux cinq marines : en particulier peu*

d'éléments concernant la plaisance contemporaine ou la pêche ; il en est de même pour la marine de commerce ; la plus grande lacune à ce jour concerne la marine scientifique ancienne ainsi que les voyages d'exploration ; l'essentiel raconte Lapérouse, Dumont d'Urville et Charcot. Enfin, il faut noter la faiblesse des collections pour témoigner de l'aventure humaine. »

A noter aussi que les autres marines que la Marine Nationale font l'objet de présentations avec 100 % d'objets prêtés, faute d'être présentes dans les collections du Musée.

- à une scénographie « captive » des collections du Musée

Toutes les personnes interviewées en conviennent : le Musée National de la Marine a un patrimoine exceptionnel de tableaux, de maquettes, d'objets... sans doute l'une des collections les plus riches du monde.

Mais paradoxalement, le Musée paraît comme paralysé par l'importance de ces collections, notamment parce que celles-ci concernent surtout une période de l'histoire maritime (les 17^{ème} et 18^{ème} siècles) et que les objets, notamment les modèles et maquettes, sont fréquemment conservés en plusieurs exemplaires identiques.

Cette situation oblige donc le Musée à constituer et à gérer des réserves très importantes : à titre d'exemple, les modèles de vaisseaux de 74 canons sont nombreux dans les collections, quelques-uns seulement sont aujourd'hui exposés, ou encore plusieurs modèles de croiseurs cuirassés de la première guerre mondiale dont un seul est actuellement exposé.

Elle conduit aussi à considérer les établissements littoraux du Musée de la Marine comme des annexes du site de Chaillot, pour accueillir à demeure des expositions temporaires présentées à Paris ou pour héberger des éléments des collections permanentes du Musée.

Ce poids des collections se double d'une approche muséographique centrée sur la dimension artistique des collections, au détriment d'une approche plurielle et d'une mise en perspective historique.

Ce déficit de sens a été relevé par tous les acteurs interviewés à l'occasion de la mission, y compris par ceux qui font état de leur attachement quasi sentimental au Musée, et de l'affection de la communauté maritime pour ce lieu chargé d'histoire.

L'actuelle direction du Musée en est elle-même consciente :

« Dans le cadre de la préparation de la rénovation de Chaillot, le directeur a visité au National Museum of American History l'espace consacré à l'histoire maritime des Etats-Unis « on the water, stories from maritime America » : l'approche des américains consiste à "raconter des histoires" sur leur propre histoire maritime. La rénovation de Chaillot se prépare dans cet esprit. » Procès-verbal du Conseil d'Administration du Musée National de la Marine du 28 juin 2011

. A ce déficit de sens, s'ajoute un autre handicap : l'obsolescence (cf. le document de présentation du projet scientifique et culturel de juin 2008) de l'équipement muséal du Musée (vitrines et éclairage) et de ses espaces d'accueil.

. Ces handicaps expliquent, au moins pour partie, la difficulté du Musée de Paris à accroître sa fréquentation – de l'ordre de 125 à 135 000 visiteurs payants - une fréquentation « stagnante » (PV du CA du 19 juin 2013), « très variable et dépendante du thème retenu pour la grande exposition temporaire » (PSC de juin 2008).

Ils expliquent aussi la difficulté du Musée à développer, comme a su le faire par ailleurs le Musée de l'Air et de l'Espace, une politique de partenariats avec les principaux acteurs de la communauté maritime française.

3) Sur les lignes de force du projet à construire

- Un vrai musée « national » à Paris

- Une tête de réseau des musées littoraux.

a) Un vrai musée « national » à Paris

. Amsterdam/Greenwich : des références.

. Pour un grand musée maritime national à Paris

1- Amsterdam / Greenwich : des références

Le musée maritime des Pays-Bas à Amsterdam et le musée national maritime de Greenwich, près de Londres, ont l'un et l'autre fait l'objet tout récemment d'un important programme de rénovation.

Et, dans les deux cas, au-delà de la mise à niveau des bâtiments et des équipements, c'est l'ensemble du projet du Musée qui a été revisité.

Avec, ce qui est frappant, un objectif commun aux deux projets : celui de redonner au récit national toute sa dimension maritime. A partir d'un même constat : celui de l'affaiblissement de cette dimension constitutive de l'identité nationale de ces deux grandes nations maritimes, notamment chez les jeunes générations, et tout particulièrement chez les jeunes issus de l'immigration.

. **Le Nederland Scheepvaartmuseum**, situé dans les ex-entrepôts de l'amirauté sur l'îlot de l'Oosterdok, à Amsterdam, a fait l'objet d'une importante rénovation de janvier 2007 à octobre 2011. Cette rénovation a été précédée d'une remise à plat complète du projet du musée.

Il a été décidé de partir des attentes des différents publics (et non d'une analyse des collections) afin d'y apporter des réponses spécifiques. L'objectif étant de contribuer à une élaboration contemporaine du récit national, le musée met en scène l'hypothèse d'une identité collective façonnée par la mer, souligne des valeurs fondatrices de la nation

néerlandaise, cherche à faire le lien entre Histoire et actualité (ex : le rôle du commerce, l'ouverture au monde, l'intégration des immigrés, etc...).

Pour se faire, la société néerlandaise a été modélisée, divisée en une dizaine de socio-types, dont les comportements ont été testés suivant une méthodologie éprouvée en marketing. Une segmentation des attentes a pu être définie, à quoi répond aujourd'hui une offre muséale différenciée.

Schématiquement, ce Musée veut répondre à trois profils de visiteurs différents :

- Le public éclairé des « amateurs » de Musées, en attente d'un contenu académique construit sur la richesse de collections d'objets anciens (peintures, modèles de navires, instruments de navigation, etc...). Dans leur cas, c'est l'accrochage qui « fait » sens.
- Le public de non spécialistes qui attend des explications, des contenus mis en scène, dans lesquels cohabitent des objets anciens contextualisés et des outils d'interprétation (scénographie, films, contenus sonores, etc...).
- Le public touristique qui cherche à se distraire ou à se cultiver en visitant un musée, public adolescent, enfants accompagnés, etc... A leur intention, les contenus sont transmis par des techniques de spectacle, de médiation sensorielle ou ludique. L'objectif est ici de sensibiliser au thème maritime (ex : exposition « sous la mer » pour les tout-petits, voyage virtuel en mer et dans l'Histoire proposé toutes les 30 minutes, etc...).

Il en découle une offre muséale organisée spatialement autour de quelques principes :

- Les trois approches se distribuent sur trois niveaux dans trois ailes du bâtiment,
- La partition classique exposition permanente/exposition temporaire laisse la place à des expositions fréquemment renouvelées sur de petites surfaces,
- D'où une quinzaine de titres à l'affiche en permanence, une rotation fréquente et l'appel systématique à des talents de scénographes étrangers sur chaque nouveau sujet.

. **Le National Maritime Museum** situé à Greenwich, dans la banlieue de Londres, dont les principales galeries avaient été rénovées dans les années 90, a fait l'objet plus récemment d'importants travaux avec la rénovation de l'aile principale comportant des galeries semi permanentes qui retracent l'histoire des relations entre la Grande-Bretagne et la mer ; une galerie dédiée aux expositions temporaires, un café et une brasserie avec vue sur le parc de Greenwich ainsi qu'une bibliothèque qui met, pour la première fois, à disposition du public une grande partie des archives du musée.

L'ouverture de ces nouveaux espaces a coïncidé avec la rénovation complète du navire musée le Cutty Sark, situé à proximité immédiate du Musée, qui avait été fortement endommagé par un incendie en mai 2007.

Partageant des objectifs proches, les projets mis en œuvre à Amsterdam et à Londres ont aussi une vraie parenté dans l'approche muséographique :

- Galeries thématiques privilégiant une approche culturelle de la mer (plutôt qu'une approche technique ou un discours sur l'art). Il s'agit de contextualiser, de faire jouer l'interdisciplinarité historique. A titre d'exemple, la très récente « Nelson Gallery » est présentée sous l'angle « Nelson Navy Nation » de façon à donner une image de la société anglaise du début du XIX^{ème} siècle.
- La comparaison hier – aujourd'hui est facilitée par la présence de nombreux « digitals », produits audiovisuels plus ou moins interactifs qui permettent de prendre du recul ou de placer le propos « à hauteur d'homme », loin du musée de machines ...
- La segmentation de l'offre en fonction des publics apparaît dans le dispositif permanent (petites expositions, « dossier » fréquemment renouvelées, création d'une « Children Gallery », etc.), mais surtout dans le choix des expositions temporaires : deux par an, ciblées sur les « amateurs d'art » (ex : « Turner and the sea ») ou sur le public « familles ».
- Enfin, il faut signaler que le N.M.M. anglais gère ses collections avec beaucoup de souplesse : il prête abondamment aux autres musées et ne s'interdit aucunement de vendre (aux enchères) les pièces qu'il ne souhaite pas garder dans ses collections.

A contrario, le blocage actuel de la refonte muséographique du **Musée Maritime de Barcelone**, situé dans un cadre exceptionnel - les anciens chantiers navals royaux de Drassanes - illustre la nécessité d'un projet cohérent appuyé par une volonté politique forte.

- La démarche est ici construite à partir d'un questionnement élaboré en interne autour d'une dizaine de thèmes maritimes (le port, la pêche, le travail à bord, l'orientation en mer, etc...). Le questionnement veut être universel (constructions mentales communes à toutes les civilisations maritimes) mais appelle des réponses locales, puisant dans les collections du musée et mettant en scène des segments de l'histoire maritime catalane.

- Dans l'espace immense des « Drassanes » (12 000 m² de plain-pied, non cloisonnés), la muséologie a privilégié une approche par petits pavillons thématiques au design résolument contemporain (transparence des matériaux, etc...). Dans chaque pavillon, c'est un audiovisuel qui prendra en charge la formulation d'une problématique relayée par quelques objets tirés des collections, de façon à interroger l'identité collective et ouvrir sur un imaginaire.
- Mais la mise en œuvre de ce projet ambitieux est aujourd'hui retardée à la fois par une absence de commande claire des tutelles publiques et par le succès touristique (paradoxal) du monument (environ 200 000 entrées par an) alors même que les collections du Musée ne sont quasiment pas sorties des réserves...

2- Pour un grand musée maritime national à Paris sur le site de Chaillot

Cette ambition est plus que jamais pertinente pour l'ensemble des personnes interviewées.

1°) ***Le projet culturel, on l'a vu, fait pour l'essentiel consensus :***

« Le Musée de la Marine doit être clairement au service d'une ambition nationale en s'appuyant sur l'histoire pour rebondir dans le présent. Ce doit être le musée du fait maritime français, de la France face au large »

« Un projet qui mobilise le passé au service de l'avenir ; un musée qui s'ancre dans l'histoire pour montrer la continuité de l'aventure de la France sur les océans »

Seul vrai point de débat : l'ouverture sur les enjeux du monde maritime contemporain et notamment les défis géostratégiques et technologiques, ouverture qui, pour certains, n'entre pas dans la mission du Musée.

2°) *La nécessité d'une refonte de la programmation et de la scénographie à partir d'un projet redéfini et partagé est également unanimement partagée.*

« La redéfinition d'un projet, la formulation d'un récit, est un préalable à la refonte de la scénographie »

« Les collections doivent être mises au service d'un vrai projet culturel »

3°) *La localisation de ce Musée Maritime National à Paris et plus particulièrement à Chaillot ne fait pas – ou plus... - débat.*

Compte tenu de l'ambition nationale affichée, la présence de ce Musée dans la ville capitale, ce qui n'est pas, au demeurant, une exception française, apparaît pleinement justifiée.

Par ailleurs, le site de Chaillot, au-delà même de son emplacement privilégié au cœur de Paris, est devenu un lieu emblématique pour toute la communauté maritime française. Les débats passionnés des années 90 sur le déménagement du Musée hors de Chaillot l'ont montré. Et les sites qui avaient été, à l'époque, envisagés ont reçu aujourd'hui d'autres affectations.

De plus, la proximité du site de Chaillot avec la Seine, jusqu'ici inexploitée par le Musée de la Marine, pourrait dans l'avenir être davantage mise à profit : par exemple par l'intégration dans le périmètre du Musée d'une réplique d'un navire témoin de l'histoire maritime française mouillé sur la Seine, en contrebas de Chaillot, au pied de la Tour Eiffel, comme le Belem, il y a une trentaine d'années.

b) Une tête de réseau des musées littoraux

1- Le « paysage muséographique maritime » s'est profondément transformé ces vingt dernières années.

Sur tout le littoral français, des acteurs nouveaux ont émergé et développé des projets culturels cohérents avec l'histoire maritime locale, des projets ambitieux soutenus par les collectivités locales, et qui ont su trouver leur public.

La Cité de la mer de Cherbourg, Escale Atlantique à Saint-Nazaire, le tandem Centre International de la Mer-Hermione à Rochefort, le musée portuaire de Dunkerque, le musée naval de Saint-Tropez, le Musée de la Compagnie des Indes à Lorient, le port-musée de Douarnenez...

Ces lieux qui n'ont pas tous le statut de musée (ex : Centres d'interprétation comme à Saint-Nazaire ou Cherbourg ; Aquariums comme à Boulogne sur Mer ou Brest ; Centres de culture scientifique et techniques, bateaux à flot ; chantiers, etc...) contribuent aujourd'hui à mettre en valeur le patrimoine et l'histoire maritime française auprès d'un large public, significativement plus important que celui du Musée national de la Marine de Paris et de ses établissements littoraux.

Ils constituent aujourd'hui de facto un véritable réseau qui est d'ailleurs appelé à s'étendre, au vu des ouvertures programmées ou des projets envisagés à Fécamp, au Havre, à Bordeaux ... et d'autres réalisations existantes.

La spécialisation par thème est une autre forme remarquable d'évolution de ce réseau : chacun tend à centrer son propos sur un aspect particulier et légitime de l'histoire maritime. Ainsi, sans prétendre à l'exhaustivité, on sait aujourd'hui pouvoir trouver :

- ❖ la pêche à Boulogne, Fécamp, Concarneau, le Guilvinec,
- ❖ la grande pêche à Saint-Malo, Paimpol,
- ❖ l'océanographie à Brest, Biarritz,

- ❖ la Royale à Brest, Toulon, Rochefort,
- ❖ la course au large et la plaisance à Lorient, La Rochelle,
- ❖ l'aventure sous la mer à Cherbourg,
- ❖ les paquebots à Saint-Nazaire, le Havre, Cherbourg,
- ❖ la Marine marchande à Dunkerque, le Havre,
- ❖ les phares à Ouessant,
- ❖ les bateaux de travail à Douarnenez,
- ❖ les cap-horniers à Saint-Servan, Nantes,
- ❖ etc...

Le développement de ce réseau est un élément nouveau à prendre en compte dans la construction d'un nouveau projet pour le Musée National de la Marine.

Pour les personnes interviewées, il appelle une double réponse :

→ Une affirmation du rôle du Musée dans l'animation de ce réseau.

→ Un réexamen de la situation des établissements littoraux actuels du Musée de la Marine

1) *Une affirmation du rôle du Musée dans l'animation du réseau culturel maritime français*

Cette mission, que le Musée a pratiquée jusqu'aux années 2000, apparaît essentielle pour l'ensemble des personnes interviewées. Elle est aussi souhaitée par les responsables des musées et sites culturels littoraux.

Respectueuse des identités et des projets locaux, cette mission fait consensus sur les axes suivants : aide à l'élaboration de projets, coproduction d'expositions et de manifestations, organisation de journées d'échanges et de réflexion, prêts et dépôts d'objets appartenant aux collections...

Elle pourrait se traduire concrètement par la mise en place d'un portail internet, témoignant au quotidien de la réalité de ce réseau et valorisant ses réalisations, voire d'une plate-forme d'échanges intranet.

2) Un réexamen de la situation des établissements littoraux actuels du Musée de la Marine

L'intégration au sein du Musée National de la Marine de 4 musées littoraux à Brest, Port-Louis, Rochefort et Toulon était cohérente avec une approche muséographique centrée sur la Marine Nationale, dont l'histoire est fortement liée à ces quatre sites.

Elle est demeurée en dépit du repositionnement du Musée par le décret de 1971 comme musée des 5 marines.

Elle doit être aujourd'hui réexaminée pour prendre en compte l'évolution du paysage muséographique maritime.

Cette évolution plaide, on l'a vu, pour affirmer le rôle de tête de réseau du Musée National de la Marine. Le développement de cette mission n'implique pas nécessairement l'intégration dans une même structure administrative du Musée de Paris et de ses établissements littoraux.

L'intérêt de cette intégration n'apparaît plus aujourd'hui comme une évidence.

C'est notamment vrai à Port-Louis et à Rochefort, des sites dont la Marine Nationale s'est retiré et sur lesquels se sont développées, en dehors du Musée de la Marine, des dynamiques culturelles maritimes fortes.

. La question de l'intégration de l'établissement de Rochefort dans une structure de site associant le Centre International de la Mer, l'association Hermione-La Fayette et l'établissement local du Musée de la Marine est ouvertement posée aujourd'hui par la municipalité avec un objectif clair : consolider la dynamique touristique de l'Hermione et de la Corderie Royale, en développant un projet culturel cohérent à l'échelle d'un site qui englobe l'estuaire de Charente.

Une telle intégration pourrait trouver une réponse institutionnelle sous une forme juridique qui reste à définir. Elle impliquerait, en tout état de cause, un changement de statut de l'établissement de Rochefort du Musée de la Marine.

. La situation à Port-Louis est également appelée à évoluer dans un proche avenir. La cohabitation au sein de la Citadelle de Port-Louis d'un établissement du Musée de la Marine et du Musée de la Compagnie des Indes, piloté par la Communauté d'Agglomération de Lorient, ne paraît pas pouvoir se pérenniser.

Le Président de la Communauté d'Agglomération s'est clairement exprimé récemment sur ce point : « Le Musée de la Compagnie des Indes, l'un des plus fréquentés de Bretagne, est au dessous de son potentiel, à l'étroit dans son écrin. Le projet scientifique et culturel, en cours, doit lui faire plus de place au sein de la citadelle, ce que nous négocions actuellement avec l'Etat. L'une de nos priorités est aussi de lui faire traverser la rade, pour mieux relier les deux rives et lui donner plus d'ampleur, dans une première phase, autour d'expositions temporaires à la Maison de l'agglomération. » Interview de Norbert Métairie dans Ouest-France le 17 février 2014.

A ce stade, le projet scientifique et culturel ambitieux porté par le musée de la Compagnie des Indes apparaît incompatible avec la poursuite de la cohabitation dans la Citadelle de Port-Louis avec l'extension envisagée du Musée de la Marine.

Cette extension, comme les salles existantes du Musée de la Marine, ne s'inscrit pas dans un projet culturel centré sur l'histoire maritime de Lorient, à la différence du positionnement des musées de Brest, Rochefort et Toulon. L'établissement de Port-Louis apparaît plutôt comme une annexe du Musée de Paris, avec des expositions permanentes – sur le sauvetage en mer, sur l'archéologie sous-marine, sans lien explicite avec l'histoire maritime de Lorient.

Comme à Rochefort, l'élaboration d'un projet culturel cohérent avec le site et rassemblant l'ensemble des acteurs devrait être aujourd'hui envisagée en priorité.

A défaut, deux scénarii sont envisageables :

- Le déménagement pour un autre site de la rade, du Musée de la Compagnie des Indes, afin de développer un projet autonome, sur la base du projet scientifique et culturel qui vient d'être finalisé. Dans cette hypothèse, la question du maintien du Musée de la Marine dans la citadelle de Port-Louis se posera à plus ou moins court terme.
- Un scénario à la Saint-Tropez : pour mémoire, la citadelle de Saint Tropez a accueilli de 1958 à 2002 une antenne du Musée National de la Marine. A l'occasion de la rénovation de la citadelle, la municipalité a souhaité conserver une thématique maritime, mais en privilégiant l'identité de Saint-Tropez. Cet objectif a pu aboutir grâce à un renouvellement de la connaissance de l'histoire tropézienne par plusieurs travaux universitaires récents sur le quartier maritime de Saint-Tropez au XVIII^e siècle, sur l'usine des câbles, les pêches et l'environnement marin, sur la construction navale en Provence et l'activité au long cours des marins tropéziens.

Ce nouveau musée, dont la scénographie a été entièrement repensée, est désormais géré en direct par la municipalité.

. La situation des musées de la Marine de Brest et de Toulon est marquée par la présence dans ces deux ports de bases de la Marine Nationale.

Pour autant, si elle se pose avec moins d'acuité qu'à Port Louis ou à Rochefort, la question de l'ancrage territorial de ces musées est également à l'ordre du jour.

Elle est clairement posée aujourd'hui à Toulon dans le cadre du projet de déménagement du Musée dans l'ancienne corderie de l'arsenal.

Elle est également évoquée à Brest par l'équipe municipale qui souhaite voir le Musée de la Marine s'associer davantage à la promotion de l'histoire maritime brestoise, à l'occasion notamment des Tonnerres de Brest, le plus important rassemblement de grands voiliers organisé en France.

2^{ème} partie : Une stratégie globale à mettre en œuvre

Le constat fait consensus : la transformation indispensable du Musée National de la Marine représente un défi de taille !

Elle implique, en effet, selon l'expression d'un des acteurs, « de desserrer le nœud de contraintes dans lesquelles se débat aujourd'hui le Musée : des contraintes tenant au bâtiment de Chaillot, et tenant surtout à la donne budgétaire actuelle »

De fait, les pilotes de la mission ont observé chez beaucoup de leurs interlocuteurs une certaine désespérance face à l'accumulation des contraintes, notamment financières (stagnation de la fréquentation, rétrécissement des budgets publics, peu de perspectives de partenariat privé) et immobilières (importance des travaux liés à la rénovation de Chaillot).

Ces contraintes sont bien réelles.

Aux investissements nécessaires à la remise à plat de la programmation et de la scénographie du Musée viennent, en effet, s'ajouter le financement des travaux de rénovation du site de Chaillot.

Ces travaux estimés à X millions d'euros, ne font pas aujourd'hui l'objet d'une programmation financière à court terme dans le budget du Ministère de la Défense dont relève le Musée National de la Marine.

D'où le constat amer du Président en exercice du Musée lors du CA du 19 juin 2013 :

« De tous les établissements publics nationaux présents sur la colline de Chaillot, le musée national de la Marine est le seul, soit à ne pas avoir bénéficié déjà d'un programme significatif de rénovation (c'est le cas de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine), soit d'être en train d'en bénéficier (c'est le cas du Musée de l'homme). Il est impensable que ceux qui habitent le même bâtiment ne bénéficient pas d'une manière ou d'une autre d'une rénovation... Des trois musées nationaux de la Défense, le musée national de la marine est le seul qui n'ait pas bénéficié d'une opération de rénovation. »

Et de conclure « En l'absence de rénovation, le déclin nous guette ».

Ce constat a, en fait, valeur de diagnostic : dans le cadre très contraignant aujourd'hui des budgets publics, il est impératif de construire un vrai projet culturel et financier crédible pour le Musée de la marine.

Le représentant du Ministère de la Défense l'a dit avec ses mots lors du même CA : « il n'y a pas de financement s'il n'y a pas de projet, de bon projet. On peut convaincre à partir d'un projet... La rénovation du musée est clairement inscrite dans le panorama, elle est prise en compte en risque, c'est-à-dire qu'elle n'est pas financée. Il faut donc travailler sur un projet, travailler sur l'apport de financements privés ».

Dans le contexte actuel, donner un avenir au Musée National de la Marine implique de mettre en œuvre une stratégie globale, intégrant :

- L'affichage immédiat d'une volonté politique forte : un mandat clair pour la réforme du Musée et ses investissements prioritaires.
- La mise en place d'une équipe projet pour construire au plus vite un nouveau projet scientifique et culturel.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une vraie stratégie de partenariats.

1) Une volonté politique affirmée

C'est un préalable pour conduire une transformation en profondeur du Musée qui, de l'avis général des personnes interviewées, doit être engagée sans délai.

Ce préalable incombe au Ministère de la Défense, ministère de tutelle du Musée, dont la légitimité est reconnue par tous et validée par le positionnement souhaité du Musée rénové.

C'est à lui que revient la responsabilité d'engager aujourd'hui une vraie dynamique autour de la transformation du Musée :

- En affirmant les lignes directrices d'un nouveau projet culturel.
- En redéfinissant les priorités et le périmètre du Musée.
- En adaptant les textes réglementaires pour formaliser la mission du Musée.

. En affirmant les lignes directrices d'un nouveau projet culturel

- L'objectif serait de créer « un vrai musée maritime national »
- Le propos pourrait être positionné ainsi : « hier et aujourd'hui, le fait maritime français ».
- La problématique : « sans être une « nation » tournée vers la mer, la France est un grand pays maritime ». Cette dialectique –pays/nation – serait au cœur du projet. Elle intégrerait aussi la question de la place de la mer dans l'identité française, la façon dont la mer interroge nos modes de représentation, nos expressions artistiques, notre mémoire, nos valeurs.

Les bénéfices attendus d'un tel projet ?

- Prendre appui sur les collections du musée pour les mettre en perspective et toucher un très large public.
- Donner à voir « la mer » à Paris et par cette « ouverture vers le large » contribuer à l'ouverture de la France et des Français au monde et à la mondialisation ;
- Sensibiliser les français aux enjeux stratégiques, économiques..., liés aujourd'hui et demain à l'ouverture de la France vers le large.

. En redéfinissant les priorités et le périmètre du Musée.

. Des priorités claires :

- Un grand musée maritime national à Paris, au rayonnement international, à la hauteur des grands musées maritimes européens (Londres, Amsterdam)
- Un rôle d'animation et de renforcement du réseau culturel maritime français : par la mobilisation d'un réseau d'experts, l'animation de rencontres professionnelles,

la mise à disposition d'éléments de ses collections, la mise en place d'un portail internet dédié.

. *Un périmètre redéfini :*

. Recentrage du projet muséographique sur le site parisien : un recentrage nécessaire pour éviter une dispersion des énergies et des moyens - et rendu possible par la création d'un site dédié aux réserves du Musée. Ce recentrage devrait se traduire immédiatement par l'affectation au projet de Chaillot (financement des études, du projet de musée hors les murs...) des crédits affectés à l'aménagement des musées de port pour leur permettre d'accueillir les collections du Musée de Paris pendant les travaux de Chaillot.

. Priorité au positionnement des quatre établissements portuaires sur des thématiques privilégiant l'histoire maritime locale, élément du récit maritime national.

En concertation avec les décideurs locaux :

- Privilégier l'hypothèse d'un transfert de gestion à une structure locale là où il y a déjà des projets et dynamiques fortes extérieures au Musée (Port-Louis et Rochefort).
- Engager des discussions avec les municipalités pour les associer (sous une forme à déterminer) à un projet de développement du musée centré sur l'histoire maritime locale là où les liens sont plus étroit entre Musée et Marine Nationale en raison d'une forte présence navale (Toulon et Brest).

. En adaptant les textes réglementaires pour formaliser la mission du Musée

Une réforme du décret de 1971 s'impose :

- pour mettre l'objet social du Musée en phase avec le nouveau projet ;
- pour affirmer clairement le périmètre et les missions du Musée rénové.
- pour mettre en place une organisation à même de réussir la transformation du Musée

2) La mise en place d'une équipe projet

- Le défi à relever, on l'a vu, est de taille :

. **Culturel** : élaboration d'un projet culturel global, construction d'un récit pertinent, refonte de la programmation et de la scénographie, mise en place d'une gestion dynamique des collections, conception d'une vraie stratégie digitale ;

. **Logistique** : programmation de la rénovation de Chaillot, conception d'un projet « hors les murs », affectation des personnels pendant la rénovation...

. **Financier** : programmation financière de la refonte du projet du musée et de la rénovation de Chaillot, recherche de partenaires publics et privés pour financer cette refonte et cette rénovation ainsi que la création du musée hors les murs.

- L'ampleur du défi implique la mise en place d'un management pertinent :

. La vacance de pouvoir à la tête du CA du Musée et l'échéance du mandat de l'actuel directeur permettent de mettre en place une équipe de direction à même de piloter la refonte du projet et du site du Musée.

. Il est essentiel, parallèlement, de réformer en profondeur la composition du conseil scientifique du Musée et de le mandater pour travailler immédiatement à la construction d'un nouveau projet scientifique et culturel à partir des orientations définies par le Ministère de la Défense.

De l'avis même de la direction actuelle du Musée, la composition actuelle du Conseil Scientifique ne permet pas l'élaboration d'un projet ouvert. Elle n'a pas du reste été actualisée après le départ volontaire de plusieurs de ses membres.

Or, ce comité doit avoir un rôle central à jouer dans la structuration du projet scientifique et culturel du nouveau musée.

Ce doit être un chantier prioritaire de la nouvelle direction du Musée.

3) L'élaboration et la mise en œuvre d'une vraie stratégie de partenariats.

C'est un enjeu crucial pour l'avenir du Musée.

Le Ministère de la Défense a été sans ambiguïté : l'Etat prendra sa part dans le financement du musée mais, compte tenu des contraintes budgétaires actuelles, le financement devra être « pluriel ».

La recherche de partenariats doit aujourd'hui s'inscrire dans une vraie démarche stratégique et dépasser la recherche nécessaire de financements au coup par coup de projets d'expositions temporaires. Elle doit prendre appui sur la dynamique du nouveau projet culturel du Musée et s'orienter dans trois directions :

- L'ouverture du projet aux grands acteurs économiques du monde maritime, à l'image de ce qu'a réussi à faire le Musée de l'Air et de l'Espace aujourd'hui financé de manière significative par la fédération professionnelle des industries de l'air et de l'espace (le Gifas) et par quatre grandes entreprises ((EADS, Dassault, Safran et Thales).

- L'ouverture du projet à d'autres acteurs publics :

Cette démarche n'a pas été jusqu'ici explorée, semble-t-il, par la direction du musée. Elle apparaît pourtant pertinente, que ce soit en direction :

- De la ville de Paris dont certains projets tels que Paris Plage pourraient grâce au Musée s'enrichir d'une ouverture culturelle vers le fleuve et au-delà vers la mer. Sans oublier le blason et la devise de la ville de Paris qui justifieraient à eux seuls un rapprochement avec le Musée. Un partenariat avec la ville de Paris serait particulièrement pertinent pour ouvrir le Musée vers la Seine en y installant à demeure un navire, au pied de la colline de Chaillot.
- Des Ports Autonomes de Paris, Rouen, Le Havre, de la Région Ile de France et de la Région Basse Normandie, pour illustrer, dans le cadre du projet global du Musée, les liens entre Paris, la Seine et la mer.
- Des Universités et des Grandes Écoles parisiennes : pour développer l'accès des étudiants et des chercheurs aux archives, à la bibliothèque et aux collections du Musée.
- L'ouverture de l'exploitation à des partenariats commerciaux :

La mise en œuvre d'un projet culturel ambitieux devrait se traduire par une augmentation significative de la fréquentation, à même de renforcer l'autofinancement du musée.

Ce renforcement pourrait aussi passer par l'association de partenaires publics ou privés au développement des services commerciaux du Musée :

. Des services existants à dynamiser : boutique, librairie...

. Des services à créer : café-restaurant qui pourrait être accueilli dans l'ancien appartement du directeur du Musée au dernier étage du bâtiment de Chaillot qui dispose d'une terrasse ouvrant sur un panorama exceptionnel.

.