

Projet scientifique et culturel du Musée de l'Elysée 2020-2025



Projet scientifique et culturel du Musée de l'Elysée 2020-2025

En vue de son déménagement dans son nouveau bâtiment
situé dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10

Direction du projet : Tatyana Franck, directrice
Coordination et rédaction : Marc Donnadieu, conservateur en chef
Septembre 2020

Introduction générale	9
Voir et faire voir – L'identité du Musée de l'Elysée	13
Voir et faire être – Pôle Scientifique du Musée de l'Elysée	23
Département Collections	25
Département Conservation préventive-Restauration	37
Département Expositions	46
Département Livres et Éditions	60
Voir et faire exister – Pôle Technique et Muséographie	75
Voir et faire partager – Pôle Publics	83
Département Publics et Médiation	85
Département Communication	108
Département Mécénat et Recherche de fonds	118
Département Innovation	129
Voir et faire vivre – Pôle Administration	131
Quatre « axes » transversaux	141
Accessibilité & Inclusion	144
Transmission & Partage	148
Innovation & Numérique	151
Écocitoyenneté & Développement durable	161
Une nouvelle définition du « musée »	169
Conclusion	173

Le musée est une confrontation de métamorphoses.

– André Malraux

Vous n'avez qu'à vivre et la vie vous donnera des images.

– Henri Cartier-Bresson

***Pour ceux qui s'intéressent à l'œuvre d'art (ils sont rares), il y a tout à coup un choc.
Il y a une œuvre qui déchire quelque chose en eux. Au hasard des rencontres,
les œuvres s'offrent à vous.***

– Daniel Cordier

Introduction générale

Ce Projet scientifique et culturel – dit « PSC » – pour le Musée de l'Elysée a été souhaité par Tatyana Franck, directrice du musée depuis 2015, en vue de préfigurer son devenir au sein de son nouveau bâtiment qu'il va partager avec le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) dans le nouveau quartier des arts de Lausanne « PLATEFORME 10 ». Ce déménagement est prévu durant l'hiver 2021-2022 – remise des clés début novembre 2021 – et la réouverture pour mi-juin 2022.

Le Musée de l'Elysée s'est donc fixé comme objectif de synthétiser au sein d'un même document fédérateur, rédigé en collaboration avec l'ensemble de ses équipes, un bilan historique, la vision actuelle et les nouveaux développements à mettre en œuvre. Celui-ci est issu de nombreuses journées au vert, réunions d'équipe et bilatérales (de 2017 à 2020) qui ont nourri un travail collectif ou individuel de redéfinition de l'identité, du rôle, des missions et des actions du musée. Parallèlement, a été également entrepris un travail de *rebranding* du Musée de l'Elysée avec une agence spécialisée afin de réévaluer son positionnement, son nom et son logo, en tenant compte de ce document rédigé préalablement.

Bien évidemment, les développements déclinés dans ce document sont des hypothèses de travail et révèlent l'idéal vers lequel le Musée de l'Elysée et ses équipes voudraient se projeter. Ils sont donc à planifier sur les cinq ans à venir – voire au-delà – et à asseoir sur de nouvelles ressources humaines et budgétaires.

Ce PSC est structuré en chapitres successifs correspondant aux grands Pôles du Musée de l'Elysée : Pôle Scientifique (Départements Collections, Conservation préventive-Restauration, Expositions, Livres et Éditions), Pôle Technique et Muséographie, Pôle Publics (Départements Publics et Médiation, Communication, Mécénat et Recherche de fonds, Innovation), Pôle Administration, auxquels viennent s'ajouter quatre axes transversaux porteurs de valeurs fondatrices du musée : Accessibilité & Inclusion, Transmission & Partage, Innovation & Numérique, Écocitoyenneté & Développement durable.

Selon une volonté assumée de transparence et de responsabilité, le Musée de l'Elysée a également souhaité partager

ce Projet scientifique et culturel avec ses tutelles et ses soutiens, puis le rendre public auprès de ses partenaires culturels lausannois, vaudois ou suisses, et tout particulièrement, de ses publics actuels ou futurs, à travers une version en ligne accessible sur son site internet.

Voir et faire voir – L'identité du Musée de l'Elysée

Le Musée de l'Elysée a été créé à Lausanne, dans le quartier du Petit-Ouchy, en tant que « musée pour la photographie », par Charles-Henri Favrod en 1985¹. Auparavant, Florian Rodari avait déjà installé, de 1979 à 1983, un « Cabinet des estampes »² au sein de cette « Maison de l'Elysée »³ qui lui a donné son nom. Plusieurs expositions de photographies y ont été programmées, soit organisées par Florian Rodari lui-même, soit commandées à Charles-Henri Favrod⁴. Durant ses près de trente-cinq ans d'existence dans ce bâtiment situé au 18 de l'avenue de l'Elysée, le musée a connu une relative stabilité de direction, ce qui lui a permis de travailler dans un cadre serein, de s'ancrer dans son territoire et de mener des projets au long cours, tout en restant aux aguets de la transformation du médium comme des bouleversements du monde ; dès son ouverture, en 1985, Charles-Henri Favrod était déjà attentif à l'émergente révolution numérique !...⁵ Son mandat a donc duré de 1985 à 1995, William Ewing lui succédant de 1996 à 2010 ; le mandat de Sam Stourdzé a duré de 2010 à 2014, et celui de Tatyana Franck a débuté en 2015.

Les locaux ont, eux, subi plusieurs transformations successives : à partir de 1996 avec la transformation de ses espaces d'expositions⁶ ; en 2001-2002 avec la création de la salle Lumière comme espace polyvalent d'ateliers pédagogiques et de conférences ; en 2007 avec le déménagement progressif d'une partie de ses services dans les anciens locaux de l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL) au 4 de l'avenue de l'Elysée et l'agrandissement de ses espaces d'expositions ; en 2011 avec la rénovation⁷ de la librairie-boutique⁸ et la création du Café Élise ; en 2012-2013 avec le réaménagement⁹ de la salle de consultation des collections¹⁰ ; en 2014 avec la rénovation de la bibliothèque et le réaménagement de certains bureaux¹¹ ; en 2015 avec l'installation dans les combles du Studio¹², espace de découverte dédié aux jeunes et aux familles¹³ ; enfin, en 2017 avec la création, dans les combles également, du LabElysée¹⁴, espace d'expérimentation dédié à la culture numérique.

Le Musée de l'Elysée s'est ainsi sans cesse renouvelé, en innovant, en créant de nouveaux modèles¹⁵ et en perfectionnant ceux existants, et cela tant du point de vue de ses contenus que de ses espaces ou de son mode d'organisation. Aussi a-t-il toujours placé au cœur de ses missions, de ses actions et de ses propositions l'accessibilité de ses collections, de ses pro-

1

La Fotostiftung Schweiz a été créée, en 1971, à Winterthur, et le Fotomuseum Winterthur en 1993.

2

On note également dans certains documents l'utilisation des intitulés « Cabinet graphique » ou « Musée de l'image ». Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *La Mémoire des images. Autour de la Collection iconographique vaudoise*, Éditions Infolio, Gollion, 2015. Ce « Cabinet des estampes » en tant que tel a été transféré, à partir de 1985, au Musée Jenisch de Vevey, sous l'intitulé « Cabinet cantonal des estampes ».

3

Le Musée de l'Elysée est logé, par le Canton de Vaud, dans une élégante maison de maître – baptisée « Maison de l'Elysée » en 1834 – construite entre 1780 et 1783 sous la direction de l'architecte Abraham Fraise, à la demande d'Henri de Molins (1729-1811), officier suisse au service de la couronne de Hollande et, entre autres, major du contingent de Lausanne. En effet, l'Ancien Régime est marqué par l'implantation de maisons de plaisance sur des anciens terrains agricoles, ici ceux du Petit-Ouchy qui domine le lac Léman. Ces « campagnes » sont habitées de préférence durant les mois d'été et d'automne. Parmi ces hôtes célèbres, M^{me} de Staël y a donné en 1807 des représentations d'Andromaque, avec Benjamin Constant et M^{me} Récamier. Elle a ensuite appartenu au banquier William Haldimand (1784-1862), puis à Victor de Constant (1814-1902), frère du photographe Adrien Constant de Rebecque, dit Adrien Constant-Delessert (1806-1876). C'est la « Maison de l'Elysée » qui a donné son nom à l'avenue de l'Elysée.

4

À cette époque, cette « Maison de l'Elysée » abritait également le siège romand de la Fondation pour la Photographie créée à Zurich en 1971, et était dépositaire de la collection de l'Association pour la photographie contemporaine fondée à Lausanne en 1978 et dissoute en 1999. Cette Fondation pour la photographie avait par ailleurs déjà organisé des expositions au Musée des arts décoratifs de Lausanne. Cf. Daniel Girardin, « Petite histoire d'un grand musée », in *Musée de l'Elysée Lausanne. Un musée pour la photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2007, et Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *op. cit.*

5

En 1986, Charles-Henri Favrod engage ainsi un historien de l'art passionné d'informatique, ayant déjà fait ses preuves à l'Université de Lausanne, Daniel Girardin, afin qu'il mette en œuvre une base de données numérique propre à la gestion et à la diffusion d'une collection de photographies, au regard de ce qui avait déjà été expérimenté dans le monde de l'entreprise, dans le secteur de la recherche ou dans le champ culturel. Dix ans plus tard, près de 30 000 œuvres ont été indexées.

6

Sous la direction de William Ewing.

7 • 9 • 11 • 12

Architecte : Jean-Gilles Décosterd.

8

La librairie du Musée de l'Elysée a été créée en 1998.

10

Cette rénovation a été permise grâce au soutien de la Fondation Le Cèdre.

jets et de ses actions, la qualité d'accueil envers le plus large public, la convivialité de ses espaces ¹⁶, et l'optimisation des conditions de travail de ses équipes. Dans le cadre de son installation dans le nouveau quartier des arts de PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée a comme ambition de devenir à la fois un lieu d'attractivité urbaine ouvert sur de nouveaux publics et un centre de compétences dans le domaine des études et de recherches scientifiques muséales. Il s'agira dès lors de mixer les disciplines, de proposer une programmation ambitieuse, d'organiser des événements rassembleurs, de susciter des échanges et des collaborations inédites, de créer du lien culturel et social, et de relever les défis du numérique, de la culture inclusive, du développement durable et de l'écocitoyenneté au sein des pratiques muséales.

1 L'IDENTITÉ DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

Fort des projets mis en œuvre par ses quatre directeurs successifs, « L'Elysée » est ainsi reconnu ¹⁷ comme l'un des plus importants musées entièrement dédiés au médium photographique ¹⁸ qu'il a, dès le départ, fait partager au plus grand public ¹⁹ à travers des expositions exigeantes, des contenus éditoriaux de référence ²⁰, des manifestations innovantes comme le programme *reGeneration* ²¹ ou le Prix Elysée ²², et des événements ouverts à tous comme la Nuit des images ²³. Autrement dit : couvrir tous les sujets de la photographie, les découvrir parfois, les faire découvrir surtout ²⁴. De 1985 à 2020, de par la multiplicité et la complémentarité de ses projets, il a donc interrogé la réinvention permanente du médium ²⁵ à travers les grandes figures qui ont marqué son histoire en imaginant de nouvelles façons de voir ou de faire voir ²⁶, tout en révélant de façon privilégiée la photographie émergente qui, à travers des regards inédits, témoigne du monde d'aujourd'hui et préfigure celui de demain ²⁷. En permanence attentif aux bruissements du réel, le Musée de l'Elysée est ainsi célèbre pour avoir présenté les photographies des événements de la place Tian'anmen dès juin 1989 dans les jardins du musée ; la photographie des pays de l'Est, en 1990, un an après la chute du mur de Berlin ²⁸ ; *new york après New York* un an après le 11 septembre.

Depuis près de trente-cinq ans, le Musée de l'Elysée a donc conçu et réalisé plus de quatre cents expositions monographiques ou collectives, thématiques ou transversales, dans

13

Celui-ci, d'une surface de 79 m², comprend un espace détente, un coin lecture et expositions temporaires spécialement conçues pour les enfants. Au départ, ces expositions encourageaient les visiteurs-euse-s, jeunes ou moins jeunes, à construire leur propre visite au musée à travers propositions participatives et multisensorielles (dont le toucher) ayant comme support des murs aimantés.

14

Le LabElysée, espace d'expérimentation du Musée de l'Elysée d'une surface de 23 m² dédié à la culture numérique, a été créé sous la direction de Tatyana Franck, en 2017, en partenariat avec des spin-off issues du Laboratoire de communications audiovisuelles-LCAV de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) dirigé par Martin Vetterli et d'autres start-up technologiques, et grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas Suisse, de la Loterie Romande, du Canton de Vaud et de l'Office fédéral de la culture (OFC).

15

« Attirer le public de la jeunesse en créant autour des activités classiques du musée des événements culturels. » Cf. archives du Musée de l'Elysée. Une Nuit de la photographie annuelle sera ainsi créée en 1986, soit un an après l'ouverture du musée.

16

« Faire du musée un lieu de visite et de rencontre convivial. » Cf. archives du Musée de l'Elysée.

17

Le Musée de l'Elysée a été honoré du Spotlight Award de la Lucie Foundation en octobre 2016.

18

Cf. Daniel Girardin, « 30 années pour la photographie », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

19

« Attirer un large public, sans discrimination culturelle ou intellectuelle, intéresser ce public à la photographie et à son histoire, le fidéliser. » Cf. archives du Musée de l'Elysée Lausanne.

20

Dont la revue *ELSE* créée en 2011 par Sam Stourdzé et réimaginée en 2015 par Tatyana Franck, ou la « Collection – Musée de l'Elysée » créée en 2016 par Tatyana Franck en partenariat avec les Éditions Noir sur Blanc, Lausanne.

21

Le programme quinquennal *reGeneration*, dédié à la photographie émergente issue des meilleures écoles d'art et de photographie du monde, a été créé en 2005, sous la direction de William Ewing. Cf. William Ewing, « Un musée pour la photographie », in *Musée de l'Elysée Lausanne. Un musée pour la photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2007.

22

Le Prix Elysée, dédié aux photographes en milieu de carrière, a été créé en 2014, avec le soutien de Parmigiani Fleurier, sous la direction de Sam Stourdzé.

23

Dans le cadre d'une programmation continue de manifestations et événements culturels, Charles-Henri Favrod a créé une Nuit de la photographie annuelle en 1986, soit un an après l'ouverture du musée. Elle s'est arrêtée en 1996. Elle a été ensuite réimaginée en Nuit des images en 2010 par Sam Stourdzé.

ses propres murs, et près de cent trente à l'extérieur. Ses projets et ses actions à l'étranger en ont fait un acteur incontournable du monde de la photographie. Mais c'est surtout son approche globale et généraliste du champ photographique qui a été une des clés de sa notoriété tant auprès des acteurs de la photographie que du grand public. Il a ainsi su les fédérer ensemble autour de projets communs et partagés – en témoigne, pour seul exemple, la Nuit des images. Le Musée de l'Elysée est, de même, dans un esprit collaboratif, membre de nombreuses instances muséales nationales et internationales comme le Conseil de fondation de la Fotostiftung Schweiz, le Conseil de fondation de l'Institut suisse pour la conservation de la photographie (ISCP), le Réseau de compétences photographie Memoriam²⁹, le Conseil de Fondation de l'association Art Museums of Switzerland, le Conseil international des musées, et l'Iconopôle de la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL).

Le Musée de l'Elysée abrite surtout une collection unique de plus de 1 200 000 phototypes³⁰ qui embrasse l'ensemble du champ photographique dans toutes ses dimensions historiques, esthétiques, techniques, sociales et culturelles, depuis les premiers procédés datant des années 1840 jusqu'à l'image numérique d'aujourd'hui. « La photographie exerce un pouvoir de fascination pour ce qu'elle a été, et un pouvoir d'attraction pour ce qu'elle pourrait devenir. »³¹ Ses collections couvrent donc toute la pluralité et la multiplicité des formes et des expressions du médium – photographie de voyage ou de montagne, portrait en studio ou illustration photographique, photoreportage ou photojournalisme, document scientifique ou expérimentation plastique, pratique professionnelle, amateur ou familiale³²... –, que les œuvres soient signées par des photographes connu-e-s ou méconnu-e-s appartenant déjà à l'histoire de l'art autant que par des talents contemporains, sans compter les auteur-trice-s encore « non identifié-e-s » ou les pratiques vernaculaires. Le Musée de l'Elysée est dès lors non seulement devenu une institution de référence sur l'histoire, les langages, les techniques, les pratiques et les usages photographiques, mais surtout un lieu de savoirs et de production de savoirs sur la photographie ; ses expositions, ses publications et ses projets d'études en témoignent. Le travail actuel de mise en ligne de ses collections et de sa bibliothèque s'inscrit dans ce cadre, à travers

24 • 25

Cf. Tatyana Franck in *ELSE* #9, 2015.

26

« L'histoire de la photographie est d'abord une histoire des photographes », Jean-Christophe Blaser, « La photographie comme objet de collection de musée : spécificité et évolution », archives du Musée de l'Elysée Lausanne, 2007.

27

Cf. William Ewing, *op. cit.*

28

Cf. Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *Comme un miroir : Entretiens sur la photographie*, Éditions Infolio, collection Archigraphy Poche, Golion, 2010.

29

Structure qui a pour mission d'assurer à long terme la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine audiovisuel suisse.

30

Dont 200 000 tirages, 200 000 plaques de projection ou diapositives, 800 000 négatifs et 1000 albums.

31

Sam Stourdézé, in *ELSE* #4, 2012.

32

Cf. William Ewing, *op. cit.*

un nécessaire devoir de transparence, mais également à travers une volonté de transmission des connaissances et de stimulation de la recherche.

Le Musée de l'Elysée tire, par ailleurs, sa légitimité en tant que précurseur de la reconnaissance du patrimoine photographique lausannois, vaudois et suisse, en particulier par la valorisation de fonds historiques locaux comme la Collection iconographique vaudoise³³ ou l'œuvre de Rudolf Lehnert & Ernst Landrock, Atelier de Jongh, Adrien Constant-Delessert, André Schmid, Paul Vionnet, Hans Steiner ou Ella Maillart³⁴. Il a ainsi œuvré à l'identification de la Suisse comme une des terres importantes d'émergence et d'expérimentations photographiques dès le milieu du XIX^e siècle³⁵ et tout au long du XX^e siècle. En témoignent, pour seuls exemples, la création du « Musée historiographique » abritant la Collection iconographique vaudoise, au Palais Rumine, en 1903, par Paul Vionnet³⁶; la création d'une école de photographie à Lausanne, en 1939, par Gertrude Fehr, déplacée à l'École des Arts et Métiers de Vevey en 1945³⁷; l'importance de l'enseignement d'Hans Finsler à l'École des Arts appliqués de Zurich³⁸; sans oublier les présences décisives de la Guilde du Livre³⁹ à Lausanne dans le domaine de l'édition; de Jean Genoud⁴⁰ à Lausanne dans le domaine de l'impression; de Pietro Sarto à Pully puis à Saint-Prex dans le domaine de l'estampe et de l'héliogravure au grain; de Jean-Pierre et Marlène Vorlet à Lausanne, fondateurs de la galerie de photographie Portfolio⁴¹... Mais le territoire suisse est également un lieu incontournable de création photographique pour le monde entier, en particulier en ce qui concerne la photographie de montagne, la photographie de voyage, les vues de paysage ou les vues urbaines: pour preuves la vue du « Rimpfischhorn » prise par Elizabeth Hawkins-Whitshed en 1886 ou la vue de la « Maison bernoise » prise à Lausanne par Eugène Atget vers 1900, appartenant toutes les deux aux collections du musée. Au XX^e siècle, l'humanisme rural⁴² ou la défense des principes et des actions humanitaires⁴³ sont, pour exemple, des incontournables de la photographie suisse ou en Suisse.

Le Musée de l'Elysée détient ou gère surtout de nombreux fonds ou archives photographiques complets, notamment ceux de Rudolf Lehnert & Ernst Landrock, Atelier de Jongh, Charlie Chaplin, Gertrude Fehr⁴⁴, Ella Maillart, Hans Steiner,

33

Cette collection « visuelle encyclopédique » a été initiée à Lausanne, de 1896 à 1914, par Paul Vionnet, pasteur passionné par la photographie et lui-même photographe. Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *op. cit.*

34

Cf. Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *Comme un miroir : Entretiens sur la photographie*, Éditions Infolio, collection Archigraphy Poche, Gollion, 2010

35

Cf. Daniel Girardin, « Petite histoire d'un grand musée », in *Musée de l'Elysée Lausanne. Un musée pour la photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2007, et « 30 années pour la photographie », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

36

Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *op. cit.*

37

Gertrude Fehr a eu, entre autres, comme élèves, Henriette Grindat ou Monique Jacot.

38

Hans Finsler a eu, entre autres, comme élèves, Ernst Scheidegger, Werner Bischof, René Burri et indirectement Robert Frank.

39

La Guilde du Livre a été fondée à Lausanne, en 1936, par Albert Mermoud. Elle a poursuivi ses activités jusqu'à 1977. Son approche de l'image et du texte l'a rendue célèbre dans le monde entier. Parmi les 80 ouvrages publiés, on compte les best-sellers *La Banlieue de Paris* de Blaise Cendrars et Robert Doisneau (1949), *Paris des rêves d'Izis* (1950) ou *La France de profil* de Paul Roy et Paul Strand. Elle a également révélé certain-e-s photographes suisses comme Henriette Grindat. Elle s'est par ailleurs ouverte au livre de cinéma ou au livre pour enfants, dont les éditions d'Ylla ou la réédition des « histoires d'Amadou » d'Alexis Peiry et Suzi Pilet.

40

Cf. Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *op. cit.*

41

Claude et John Batho, Jean-François Bauret, Édouard Boubat, Denis Brihat, Lucien Clergue, Jean Dieuzaide, Robert Doisneau, Martine Franck, Eikoh Hosoe, Monique Jacot, Peter Knapp, Jan Saudek, Jeanloup Sieff, Josef Sudek, Jerry Uelsmann ou Christian Vogt ont ainsi eu, tour à tour, l'occasion de présenter leurs œuvres.

42

L'œuvre de Paul Senn ou de Théo Frey, pour seuls exemples, en témoigne.

43

L'œuvre de Hans Steiner ou de Jean Mohr, pour seuls exemples, en témoigne.

Heinz Meyer, Suzi Pilet, Jean Mohr, Philipp Giegel, Marcel Imsand, Nicolas Bouvier, René Burri, et plus récemment Sabine Weiss, Jan Groover et Olivier Föllmi. En cataloguant, en numérisant et en étudiant l'ensemble du mode opératoire d'un-e photographe donné-e, il s'attache ainsi à mieux comprendre la façon dont chaque photographe pense son métier et développe son processus créatif⁴⁵ : relations au médium, carrière professionnelle, projets au fil du temps, etc.

Mais si le Musée de l'Elysée tient donc à s'affirmer comme musée « généraliste »⁴⁶ dédié, dans un esprit d'ouverture et de décloisonnement, à toutes les pratiques et les expressions du champ photographique, il a toujours eu à cœur d'ouvrir des perspectives inédites et d'affirmer des points de vue originaux et transversaux sur l'image, que celle-ci soit moments d'histoire ou nouveaux regards sur le réel, l'œuvre de photographes reconnu-e-s ou d'acteur-trice-s encore « non identifié-e-s », issue de projets d'auteur-trice-s ou faite sans intention apparente, voire produite dans le domaine de la science ou de l'industrie, dans le champ des arts appliqués ou dans celui des beaux-arts, sans oublier ses relations de proximité ou d'affinité avec les autres arts de l'image comme le cinéma ou la vidéo. Voir, regarder, observer, c'est créer de la photographie ; mais, aujourd'hui, collecter, inventorier, identifier, s'approprier ou se réapproprier des images, c'est aussi produire du photographique⁴⁷. Il n'a eu ainsi de cesse d'interroger le médium dans toutes ses dimensions et ses limites⁴⁸ ; d'étudier les conditions et les contextes de production, de diffusion et de réception des photographies ; d'analyser les mécanismes à l'œuvre dans la circulation des images ; d'examiner ses points de rencontre et de convergence avec d'autres disciplines⁴⁹. Puis, sous la forme d'un laboratoire ou d'un forum permanent, de restituer ces problématiques en les confrontant aux propositions des photographes comme à l'expérience de visite des publics à travers des mises en correspondance et des dialogues croisés.

Il considère, de même, que la photographie, au-delà du simple fait d'être un objet de contemplation, est surtout un objet culturel⁵⁰ qui traduit, révèle et transforme les grands mouvements du monde – voire les anticipe. C'est pour cela que le Musée de l'Elysée tient à se maintenir en permanence attentif au devenir de la photographie à travers des programmes innovants

44

Le Fonds Gertrude Fehr est partagé entre le Musée de l'Elysée et la Fotostiftung Schweiz.

45

Tatyana Franck, in « Le Musée de l'Elysée : construire à Lausanne », archives du Musée de l'Elysée, novembre 2018.

46

Tatyana Franck, archives du Musée de l'Elysée Lausanne, novembre 2018.

47

Cf. Sam Stourdézé, in *ELSE* #4, 2012.

48

En témoignent, en 1988 l'exposition *Les nouveaux photographes* ("You press the button, we do the rest!"), et en 2007 *Tous photographes*, qui scrutaient et analysaient, chacune à leur façon, la révolution de la photographie amateur à l'ère du numérique.

49

« Design, beaux-arts, mais également histoire, science... » Tatyana Franck, archives du Musée de l'Elysée, novembre 2018.

50

Cf. Sam Stourdézé, « Le musée comme lieu d'action, la photographie comme image du monde », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

comme *reGeneration* ou le LabElysée. Autrement dit : « Un musée vivant, qui pose des questions, s'efforce d'apporter des réponses, réagit. [...] Un musée de la réalité, de l'événement, du fait et de l'imagination, de l'histoire récente qui explique le monde actuel, un musée de la modernité. La photographie y est considérée comme un révélateur de vie », selon les mots de Charles-Henri Favrod lors de l'ouverture de son « Musée pour la photographie » en 1985⁵¹. D'un côté, il s'affirme donc comme un espace vivant permettant de vivre et d'expérimenter la photographie pour et par tous les publics. De l'autre, à l'instar de l'Ange de l'Histoire⁵² ou de Janus⁵³, « en donnant à voir la transversalité des regards dans le temps, [il met] en lumière des convergences mais aussi des divergences : [la photographie] est ainsi à parcourir avec un œil tourné vers le futur, l'autre vers le passé. Suivant l'intention du commissariat d'exposition ou du ressenti de chacun, ces face-à-face entre des œuvres d'époques différentes prendront la forme de conversations, de continuations ou de contradictions, de duos ou de duels. [...] En entrant dans l'intimité des processus créatifs, on pourra alors apercevoir des affinités, des altercations, des chassés-croisés, des effets de contagion ou des contre-pieds. »⁵⁴ Aussi, le Musée de l'Elysée guide-t-il ses missions muséales — son faire — à partir d'au moins deux questions essentielles et prescriptrices concernant le voir et le dire : « Que voyons-nous aujourd'hui à travers les photographies ? » et « Qu'aurons-nous à dire demain de la photographie ? »⁵⁵.

L'encouragement et la valorisation de la création en photographie sont déterminants pour un musée comme le Musée de l'Elysée. D'un côté, cela correspond à une mission essentielle d'attention et de promotion de ce qui émerge aujourd'hui chez les photographes ou dans le champ photographique. De l'autre, cela lui permet d'être attentif aux nouvelles révolutions qui vont bouleverser nos rapports futurs à l'image.

Différents programmes lui permettent ainsi de conduire ce travail de prospection, de détection, d'écoute et de soutien permanents :

- le programme *reGeneration*, spécialement dédié à la photographie émergente ;
- le Prix Elysée qui s'adresse aux photographes en milieu de carrière afin de soutenir, de promouvoir et de publier un projet inédit ;

51

Cf. textes tapuscrits de présentation de l'ouverture du Musée de l'Elysée en tant que « Musée pour la photographie », archives du Musée de l'Elysée, 1985.

52

Paul Klee a réalisé, en 1920, une aquarelle qu'il a intitulée *Angelus Novus*. Elle a ensuite appartenu à Walter Benjamin de 1921 à son décès. Ce dernier l'a définie comme la représentation même de l'« Ange de l'Histoire » qui a son corps tourné vers l'avant, le futur, alors que son visage est tourné vers l'arrière, le passé.

53

« À l'instar de Janus, le musée regarde dorénavant devant et derrière lui avec le même intérêt et le même enthousiasme. » William Ewing, *op. cit.*

54

Tatyana Franck, *La Mémoire du futur. Dialogues photographiques entre passé, présent et futur*, Éditions du Musée de l'Elysée & Éditions Noir sur Blanc, Lausanne, 2016.

55

William Ewing, en 2007, dans *op. cit.*, en appelait à : « Que nous réserve l'avenir ? », alors que Sam Stourdézé quinze ans plus tard, dans *ELSE #4*, 2012, en appelait à : « Qu'avons-nous à dire aujourd'hui de la photographie ? ».

- des aides à la production qui ont pendant longtemps soutenu et valorisé les photographes suisses ou la photographie en Suisse⁵⁶ ;
- des commandes ciblées qui permettent de faire entrer dans les collections des œuvres spécifiques et inédites⁵⁷ ;
- des lectures de portfolio ;
- la participation de l'équipe du Pôle scientifique à des manifestations externes (colloques, conférences, jury, etc.) dédiées au champ photographique ou transversales ;
- la revue *ELSE*⁵⁸ qui a publié au fil de quinze numéros des portfolios inédits de photographes des quatre coins du monde. Son devenir papier, numérique, interactif ou spatial est actuellement mis à l'étude⁵⁹.

Cette attention soutenue envers la création photographique passe également par un soutien à la recherche sur la photographie. La possibilité de proposer des bourses d'étude devra ainsi être envisagée.

Mais si la conservation et la valorisation de ses collections, son programme d'expositions, de publications et de prospections, ainsi que ses actions de médiation sont fondateurs de l'existence du Musée de l'Elysée⁶⁰, son identité ne se réduit pas à eux seuls : ses valeurs, ses points de vue, ses modes de pensée et ses pratiques nourrissent l'ensemble de ses projets et de ses actions, de ses modes d'accessibilité à ses formes de communication, de sa gouvernance interne à ses objectifs de développement, de ses liens de proximité avec le tissu culturel et social local ou cantonal à ses relations permanentes avec les acteur-trice-s du champ photographique national ou international.

2 LES VALEURS DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

Les valeurs du Musée de l'Elysée sont ainsi celles de l'éthique, de l'engagement, de la responsabilité, de l'exigence, de l'ouverture, de la curiosité, de l'agilité, de l'adaptabilité, de l'expérimentation, de l'innovation, du décloisonnement, de la transversalité, de l'accessibilité, de l'inclusion, de la transmission, du partage, de l'émancipation, de la durabilité et de l'écocitoyenneté⁶¹.

56

Cette politique d'aides à la production est en cours de réévaluation, en intégrant en particulier les nouvelles possibilités que va offrir le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10.

57

Dont la commande faite à de nombreux-ses photographes à l'occasion du 700^e anniversaire de la Confédération en 1991, ou celles liées au chantier du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10.

58

La revue *ELSE* a été créée en 2011 par Sam Stourdézé, et réimaginée en 2015 par Tatyana Franck avec l'appui de spécialistes de la photographie sur les cinq continents.

59

Cf. chapitre « Département Livres et Éditions ».

60

Cf. la définition de l'International Council of Museums (ICOM) : « Un musée est une institution permanente à but non lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, transmet et expose le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et son environnement, à des fins d'étude, d'éducation et de délectation. »

3 CINQ POINTS CLÉS POUR L'IDENTITÉ DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

3.1 S'affirmer comme musée « généraliste » ouvert à tous les regards sur toutes les photographies

- présenter la pluralité et la diversité des usages, des pratiques et des expressions photographiques d'hier et d'aujourd'hui, les rendre accessibles à toutes et tous ;
- partager avec les publics notre familiarité, nos curiosités et nos envies de photographie ;
- révéler ce qui émerge aujourd'hui dans le champ photographique, à l'instar d'une école permanente du regard ouverte sur la création, la société et le réel contemporains.

3.2 Sauvegarder, conserver, étudier, valoriser et rendre accessible un patrimoine photographique d'exception

- valoriser et rendre accessible à tous les publics l'ampleur et la richesse du patrimoine photographique du Musée de l'Elysée ;
- élaborer des programmes d'études et d'analyses innovants sur et à partir de ce patrimoine, à l'instar d'un laboratoire permanent d'interrogation du médium ;
- documenter et rendre disponible ce patrimoine aux historien-ne-s et aux praticien-ne-s afin de conduire des projets de recherche sur les photographes, la photographie et ses usages.

3.3 Offrir à tous les publics le temps d'une expérience sur la photographie

- installer des espaces où vont s'exprimer et s'éclairer les images ;
- accompagner le-la visiteur-euse et ouvrir avec notre complicité son regard à travers des moments de vie, d'écoute et d'échange autour et sur la photographie ;
- placer le-la spectateur-trice comme un-e acteur-trice d'une expérience sensible et émancipatrice face à la création photographique.

3.4 Soutenir et favoriser la création photographique et la faire partager à tous les publics

- s'engager auprès des photographes, faire vivre et faire partager leurs expérimentations, leurs recherches et leurs créations ;
- conduire des campagnes régulières d'exploration et de prospection photographique ;
- faire découvrir à tous les publics les nouvelles révolutions de l'image et ce que pourrait devenir la photographie demain.

3.5 Initier des lieux de compréhension, d'analyses et de débats sur le monde

- révéler et valoriser les formes d'engagement des photographes pour des faits, des causes ou des sujets, hier comme d'aujourd'hui ;
- s'affirmer comme un forum ouvert et permanent sur les enjeux sociétaux du XXI^e siècle ;
- faire prendre conscience à tous les publics des mutations du monde à travers la photographie, et des mutations de la photographie à travers des regards sur le monde.

Voir et faire être – Pôle Scientifique du Musée de l'Elysée

25	Département Collections
37	Département Conservation préventive-Restauration
46	Département Expositions
60	Département Livres et Éditions

Le Musée de l'Elysée est actuellement sous la direction de Tatyana Franck.

Le Pôle Scientifique du Musée de l'Elysée est constitué actuellement de quatre entités :

- le Département Collections sous la responsabilité de Nora Mathys ;
- le Département Conservation préventive-Restauration sous la responsabilité de Carole Sandrin ;
- le Département Expositions sous la responsabilité de Pauline Martin ;
- le Département Livres et Éditions sous la responsabilité de Marc Donnadieu, par ailleurs conservateur en chef du musée.

LE DÉPARTEMENT COLLECTIONS

Charles-Henri Favrod, lors de la création du « Musée de l'Elysée, un musée pour la photographie », avait écarté l'appellation de « centre » au profit de celle de « musée »¹. D'autant plus que son ouverture, en octobre 1985, s'est tout de suite accompagnée du transfert de la Collection iconographique vaudoise de la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL) au Musée de l'Elysée². Autrement dit, une collection était déjà quasi coexistante à sa fondation. Par ailleurs, Charles-Henri Favrod apportait également dans la corbeille sa propre collection personnelle³ constituée autant de photographies du XIX^e siècle que de photographies de la seconde moitié du XX^e siècle liées à ses activités précédentes à la *Guilde du Livre*, aux *Éditions Rencontre* et à la *galerie Rencontre*⁴. L'enrichissement de cette collection fondatrice a donc été très vite lié d'un côté à des dépôts ou des donations consécutives à une vaste politique entreprise par Charles-Henri Favrod, de sauvegarde du patrimoine photographique lausannois, vaudois et suisse alors en péril⁵, et de l'autre à des donations consécutives au programme d'expositions du musée : « intéresser les photographes à la vie du musée, donc à la constitution d'une grande collection, par la création d'expositions et de rétrospectives consacrées exclusivement aux auteurs »⁶.

Depuis près de trente-cinq ans, le Musée de l'Elysée collectionne donc l'œuvre de grands noms de la photographie et d'auteur-trice-s moins connu-e-s, du passé et du présent, d'ici et d'ailleurs. Ses collections sont aujourd'hui riches de plus de 1 200 000 phototypes, dont 200 000 tirages, 200 000 plaques de projection ou diapositives, 800 000 négatifs et 1000 albums constitués au fil du temps par achats, donations, legs, voire dépôts. Tous sont conservés au sein de ses réserves⁷, sauvegardés des variations chimiques, climatiques, de la lumière et de la poussière, afin d'être transmis aux générations futures. Au sein de son nouveau bâtiment, ces réserves gagneront encore en précision et en efficacité grâce à de nouveaux équipements plus performants.

Daguerréotypes et ambrotypes, négatifs sur verre et négatifs souples, épreuves sur papier salé ou au charbon, épreuves en noir et blanc ou en couleur, analogiques ou numériques,

1

« [Ils] voulaient un « centre » de la photographie et non pas un « musée ». Moi je disais qu'il fallait se libérer du « centre » concentrationnaire, pour que la photographie ait enfin son musée, car elle y a droit. » Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *Comme un miroir : Entretiens sur la photographie*, Éditions Infolio, collection Archigraphy Poche, Gollion, 2010. On peut de même remarquer le glissement entre ce qu'on a longtemps appelé la « Maison » de l'Elysée en mémoire de son passé domestique et ce nouveau « Musée » de l'Elysée.

2

Cette collection « visuelle encyclopédique » a été initiée à Lausanne, de 1896 à 1914, par Paul Vionnet, pasteur passionné par la photographie et lui-même photographe. Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *La Mémoire des images. Autour de la Collection iconographique vaudoise*, Éditions Infolio, Gollion, 2015. Elle a été rattachée administrativement par les autorités cantonales au Musée archéologique en 1903, avant d'être déposée à la BCUL de 1945 à 1979. Après avoir donc été confiée pendant plus de trente ans au Musée de l'Elysée, elle est aujourd'hui partagée entre la BCUL et le Musée de l'Elysée. Cf. Anne-Catherine Lyon, *La Mémoire des images. Autour de la Collection iconographique vaudoise*, <https://db-prod-bcul.unil.ch/expositions/MEMOIREDESIMAGES>.

3

Près de 17 000 œuvres.

4

Cf. Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *op. cit.*

5

Et William Ewing de qualifier le rapport à la photographie à cette époque de « culte religieux », alors que Sam Stourdzé en appelle, lui, à un « combat militant », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

6

Cf. archives du Musée de l'Elysée.

7

Réparties sur quatre sites : Elysée 18, Sévelin, Lucens, Corbeyrier, plus un dépôt à la Cinémathèque suisse.

plaques de projection ou diapositives, Polaroid ou photomaton, planches-contacts ou épreuves de travail, albums ou maquettes de livres révèlent ainsi toute cette complexité technique, chimique et physique – mais également esthétique, culturelle ou sociale – du médium photographique, qui implique des usages et des langages singuliers qui font également l'histoire de la photographie au fil de ses presque deux siècles d'existence⁸. La collection Polaroid⁹ en est un des exemples qui, à partir d'un procédé unique, a produit des expressions photographiques néanmoins multiples¹⁰. Le photomaton en est un autre, qui a joué un rôle primordial autant dans les usages individuels et sociaux de la photographie que dans les expérimentations identitaires de nombreux artistes, des surréalistes à Cindy Sherman, en passant par Andy Warhol¹¹.

Comme la photographie est par essence un médium qui se joue des frontières et des catégories, les collections du Musée de l'Elysée en recouvrent toute la pluralité et la multiplicité de ses pratiques et de ses expressions – photographie de voyage ou album de famille, professionnelle ou amateur, plastique ou documentaire, photojournalisme ou portrait en studio, illustration publicitaire ou document scientifique¹²... Le XIX^e siècle y est bien représenté¹³ du fait même de l'origine du Musée de l'Elysée qui a donc accueilli, dès sa fondation, la Collection iconographique vaudoise. La seconde moitié du XX^e siècle également, de par les relations privilégiées qu'a entretenues le musée avec les principaux acteurs internationaux de la photographie dès son ouverture¹⁴. La première partie du XX^e siècle, en particulier l'entre-deux-guerres, est en revanche plus déficiente, au-delà de quelques chefs-d'œuvre comme un rare photo-poème de Jean Cocteau, une photographie de Laure Albin Guillot, un tirage original d'Alexandre Rodtchenko, les fonds Lucien Aignier, Gertrude Fehr, Lucia Moholy, sans oublier un vintage de Walker Evans daté 1933 ou un ensemble de photographies de Robert Frank datant du tout début de sa carrière¹⁵. Le XXI^e siècle y tient, lui, une place privilégiée grâce aux programmes d'expositions et de manifestations du musée qui ont été suivis de donations ou d'acquisitions comme le programme *reGeneration* ou certains programmes de soutien à la création photographique suisse ou de commandes directes du musée¹⁶.

La photographie lausannoise, vaudoise ou suisse a donc une place essentielle au sein des collections du Musée de

8

Cf. Caroline Recher, « La photographie comme usage du monde », in « Collections cantonales. Héritage en devenir », revue *PatrimoineS. Collections cantonales vaudoises*, n°3, Lausanne, 2018.

9

Près de 8000 épreuves déposées au départ.

10

Cf. l'exposition réalisée par le Musée de l'Elysée : *La collection s'expose*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 6 mars au 6 juin 2010.

11

Cf. l'exposition et le catalogue réalisés par le Musée de l'Elysée : *Derrière le rideau – L'Esthétique Photomaton*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 17 février au 20 mai 2012.

12

Cf. William Ewing, « Un musée pour la photographie », in *Musée de l'Elysée Lausanne. Un musée pour la photographie*, Editions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2007.

13

On y compte ainsi quelques originaux d'Eugène Atget, l'ensemble exceptionnel de plaques Lippmann, un fonds important d'œuvres d'Adolphe Braun, de nombreux albums de voyage ou de famille, sans oublier les « anonymes »...

14

Il faut tout de même souligner que, pour le champ du photojournalisme, les figures masculines de l'agence Magnum y tiennent une place de choix au détriment des femmes photoreporters ou d'autres agences françaises ou internationales.

15

Il faut également noter d'importantes lacunes dans l'usage de la photographie ou de l'image par des artistes contemporain-es non photographes, en particulier l'art conceptuel et analytique, l'art performatif, les pratiques identitaires, les pionniers de l'art vidéo ou les figures du cinéma indépendant.

16

Des photographes suisses comme Matthias Bruggmann, Raphaël Dallaporta, Leo Fabrizio, Matthieu Gafsou, Yann Gross, Steeve Luncker, Catherine Leutenegger, Christian Lutz, Loan Nguyen ou Nicolas Savary ont, d'une manière ou d'une autre, participé aux programmes de commandes du Musée de l'Elysée.

l'Elysée, ce qui en fait une institution de référence mondiale avec la Fotostiftung Schweiz. La présence des femmes photographes y est, dans ce cadre, particulièrement remarquable. Les portraits et les albums de famille, voire les recueils techniques ou publicitaires, sont de même, de par leur présence déterminante, une source parallèle d'informations non seulement sur la vie et la société de l'époque mais également sur l'activité des studios et des ateliers photographiques en Suisse au fil du temps.

Comme la plupart des musées, le Musée de l'Elysée possède également dans ses collections un certain nombre de photographies cataloguées comme « non identifiées » ou « anonymes », images dont on ne connaît donc pas avec certitude – ou pas du tout – l'origine. Cette identité non reconnue, ou inconnue, peut néanmoins être entraperçue par le biais du sujet, de la technique photographique ou du support. Le travail d'enquête effectué par les équipes du musée, ainsi que par des chercheur-euse-s ou des historien-ne-s du monde entier, permet parfois d'éclaircir leur mystère et de lier une photographie à son auteur-trice. Par ailleurs, ce terme d'« anonyme » est la plupart du temps un raccourci appelé par la catégorisation peu imaginative des bases de données, et recouvre parfois des pratiques collectives ou non nominatives de la photographie. L'« anonymat » peut être ainsi lié à la problématique de la photographie vernaculaire ou amateur, pratiques jusqu'à présent peu prises en compte par les institutions muséales dédiées à la photographie¹⁷. Le Musée de l'Elysée a, lui, toujours voulu s'ouvrir et faire découvrir ces usages « autres » de la photographie, mais qui appartiennent pourtant pleinement à son histoire et à son développement au fil du temps. Analyser, comprendre, sauvegarder, expliquer et transmettre, c'est également faire « être » des photographes, des projets photographiques et des photographies, et les faire partager à tous-tes.

1 L'ARCHIVE PHOTOGRAPHIQUE COMME NOUVEAU PARADIGME POUR UNE COLLECTION MUSÉALE

Loin de ne collectionner que les beaux tirages des grandes figures de l'histoire de la photographie¹⁸, le Musée de l'Elysée s'est investi dans l'acquisition ou la gestion¹⁹ de nombreux fonds ou archives photographiques complets²⁰, notamment ceux de Rudolf Lehnert & Ernst Landrock, Atelier de Jongh,

17

Ainsi, c'est le Musée national suisse de Zurich qui détient le plus important fonds de photographies privées en Europe.

18

« L'histoire de la photographie est d'abord une histoire des photographes », Jean-Christophe Blaser, in « La photographie comme objet de collection de musée : spécificité et évolution », archives du Musée de l'Elysée, 2007.

19

Depuis 2015, mis à part le Fonds René Burri et le Fonds Chaplin, le Musée de l'Elysée a peu à peu transformé les fonds, les ensembles ou les archives qu'il avait en dépôt en donation pleine et entière. Aussi, depuis cette date, n'accepte-t-il plus aucun dépôt en provenance de photographes ou de personnes et d'institutions privées. En revanche, il se réserve toujours la possibilité de recevoir certains dépôts spécifiques en provenance d'institutions publiques ou de collectivités locales ou cantonales lausannoises, vaudoises ou suisses.

Charlie Chaplin, Gertrude Fehr²¹, Ella Maillart, Hans Steiner, Heinz Meyer, Suzi Pilet, Jean Mohr, Philipp Giegel, Marcel Imsand, Nicolas Bouvier, René Burri, et plus récemment Sabine Weiss, Jan Groover et Olivier Föllmi. Inventorier, cataloguer, indexer, documenter, étudier, restaurer, conditionner, numériser et conserver l'ensemble du mode opératoire des photographes – négatifs, planches-contacts, épreuves de travail, tirages d'expositions, carnets, correspondances, livres de compte, documentation papier, publications – permet ainsi de mieux comprendre la façon dont chaque photographe pense son métier et développe son processus créatif²² – son *modus operandi* – qu'illustrent sa carrière professionnelle et ses relations au médium, en passant par ses projets au fil du temps. Sauvegarder, analyser, comprendre, expliquer, transmettre comptent dès lors parmi ses missions essentielles et fondatrices.

Mais cette masse de documents de tout ordre constitue un défi de taille²³ pour le Département Collections du musée. Un travail de long terme d'inventaire, de catalogage, de traitement²⁴ et de numérisation de chaque fonds et de chaque archive est en effet nécessaire afin de les sécuriser et de les rendre accessibles, compréhensibles et partageables par tous-tes. Il vise ainsi, pour chacun d'entre eux, à les sauvegarder dans leur entièreté et à en constituer un véritable « passeport » – fiche d'identité, description et documentation complètes – qui deviendra alors disponible tant pour les projets de recherche que pour les projets de valorisation du musée ; en témoignent les expositions et les publications récentes sur le Fonds Jan Groover²⁵ ou le Fonds René Burri²⁶. La salle de consultation des collections actuelle et future, tout comme la bibliothèque physique ou numérique²⁷, ont été conçues dans cette perspective de positionnement du musée comme lieu de savoirs et de stimulation de projets de recherche. Sa base de données joue également un rôle essentiel d'interface entre ce travail de catalogage, de numérisation et de documentation des collections du Musée de l'Elysée et sa connectibilité et sa visibilité publique. Celle-ci va être totalement redéfinie à l'occasion de son déménagement à PLATEFORME 10.

Au fil des expositions, des rencontres et des relations privilégiées que le Musée de l'Elysée a toujours entretenues avec les acteur-trice-s de la photographie – photographes, conserva-

20

Près de 24 à ce jour.

21

Le Fonds Gertrude Fehr est partagé entre le Musée de l'Elysée et la Fotostiftung Schweiz.

22

Tatyana Franck, archives du Musée de l'Elysée, novembre 2018.

23

Cf. Émilie Delcambre Hirsch et Pau Maynés Tolosa, « Et le temps s'est arrêté, défis et enjeux du Fonds Jan Groover », in *Jan Groover Photographe. Laboratoire des formes*, Éditions du Musée de l'Elysée & Éditions Noir sur Blanc, Lausanne, 2019, et Mélanie Bétrisey, « Le Fonds René Burri », *René Burri, l'explosion du regard*, Éditions du Musée de l'Elysée & Éditions Noir sur Blanc, Lausanne, 2020.

24

Certains d'entre eux ont reçu le soutien de l'Office fédéral de la culture ou de Memoriav, structure qui a pour mission d'assurer à long terme la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine audiovisuel suisse.

25

Jan Groover. Laboratoire des formes, Musée de l'Elysée Lausanne, du 18 septembre 2019 au 5 janvier 2020.

26

René Burri, l'explosion du regard, Musée de l'Elysée Lausanne, du 29 janvier au 3 mai 2020.

27

Le portail Photobooks, bibliothèque numérique du Musée de l'Elysée, a été créé en 2017, sous la direction de Tatyana Franck.

teur-trice-s, commissaires d'exposition, historien-ne-s, chercheur-euse-s, galeristes, libraires... —, ses collections se sont également enrichies d'ensembles représentatifs de l'œuvre et du parcours de certain-e-s photographes comme Adrien Constant-Delessert, André Schmid, Adolphe Braun, Francis Frith, Émile Gos, Gabriel Lippmann, Emil-Nicola Karlen, Rodolphe Archibald Reiss, Rodolphe Schlemmer, Jules Jacot-Guillermot, Pierre Gilliard, Lucia Moholy, Henriette Grindat, Jean-Pierre Grisel, Geraldo de Barros, Robert Capa, John Phillips, Mario Giacomelli, Gianni Berengo Gardin, Sebastião Salgado, Leonard Freed, Gilles Caron, Gilles Peress, Raymond Depardon, Christine Spengler, Anne-Marie Grobet, Monique Jacot, Mario del Curto, Françoise Huguier, Magali Koenig, Simone Oppliger, Jacques Pugin, Luc Chessex, Christian Vogt, Muriel Olesen, Gérald Minkoff, Hanns Schmid, Peter Binz, Kenji Nakahashi ou Ruth Erdt, etc.

2 DES APPROCHES TRANSVERSALES ET INNOVANTES

Mais si les collections du Musée de l'Elysée embrassent l'ensemble du champ photographique, depuis les premiers procédés datant des années 1840 jusqu'à l'image numérique d'aujourd'hui, celui-ci a toujours tenu à envisager des approches nouvelles vis-à-vis de celles antérieures strictement iconographique — la photographie comme document ou comme illustration —, historique — les étapes successives qui définissent son évolution au fil du temps —, individuelle — les grandes figures qui ont marqué son histoire²⁸ —, ou esthétique — l'angle plastique principalement fondé sur des notions de progrès ou d'avant-gardes artistiques. De même, les simples thématiques ou associations d'intérêt du type chronologique, topologique ou typologique ont été rapidement abandonnées. L'une de ces approches nouvelles est principalement fondée sur les problématiques de supports, de techniques et de procédés propres au processus photographique en lui-même. L'exposition *La Mémoire du futur. Dialogues photographiques entre passé, présent et futur*²⁹ a ainsi exploré les procédés primitifs de la photographie face à leur réinterprétation par des artistes contemporain-es, et démontrait que chacun d'entre eux constitue un véritable héritage en devenir. Les collections du musée s'ouvrent de même sur les relations permanentes qu'entretient la photographie avec les champs scientifique, technologique, industriel ou commercial. Ceux-ci ont en effet été, durant une

28

« L'histoire de la photographie est d'abord une histoire des photographes », Jean-Christophe Blaser, *op. cit.*

29

La Mémoire du futur. Dialogues photographiques entre passé, présent et futur, Musée de l'Elysée Lausanne, du 25 mai au 28 août 2016.

longue période et encore tout récemment, des incubateurs importants d'innovations photographiques ; Gabriel Lippmann ou Gertrude Fehr en témoignent. Le Musée de l'Elysée possède, à cet égard, l'une des plus importantes collections de plaques Lippmann. Aujourd'hui, en partenariat avec l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), il cherche non seulement à percer les secrets et les spécificités du procédé Lippmann vis-à-vis de l'histoire de la photographie en couleur, mais prospecte, à partir de ces recherches, les nouvelles révolutions technologiques³⁰ qui vont transformer la photographie de demain et, de ce fait, bouleverser nos rapports à l'image et notre façon d'envisager les représentations du réel – voire le réel lui-même.

Une deuxième approche vise à mettre en avant l'importance de la planche-contact dans le processus photographique. Longtemps négligées et considérées comme de simples outils de commercialisation, les planches-contacts sont, bien au contraire, essentielles : support de découverte de sa propre œuvre par un-e photographe, elles sont ainsi le premier dépositaire de son regard, de ses jugements, de ses choix, de ses intentions et du devenir – ou de l'abandon – de certaines de ses images. De plus, elles s'accompagnent, la plupart du temps, de précieuses notes manuscrites sur les dates, les lieux et les sujets représentés. Martine Franck, René Burri ou Josef Koudelka, pour ne citer que quelques photographes avec lesquelles le Musée de l'Elysée a travaillé, ont eu l'occasion durant leur carrière de revisiter leurs planches-contacts afin d'y exhumer d'autres images que celles choisies au départ³¹ ; autrement dit, une forme inédite de reprise de vue de l'œuvre après coup.

Une troisième approche s'ouvre sur les pratiques et les usages photographiques propres au champ sociétal. En témoignent les nombreux albums de famille de ses collections, son travail d'analyse de la Collection iconographique vaudoise³², ou ses études sur le vernaculaire, la photographie dite « anonyme »³³, le photomaton³⁴ ou la projection photographique individuelle, familiale ou collective³⁵. Une quatrième approche s'illustre, elle, par les relations étroites que la photographie entretient avec les domaines du cinéma et de la vidéo, mais également les champs des beaux-arts en général. Même si elle demeure un art spécifique de par son histoire, ses modes de production et ses formes de diffusion, la photographie s'inscrit et participe activement au champ plus vaste de la création de

30

Cf. le LabElysée, espace d'expérimentation du Musée de l'Elysée d'une surface de 23 m² dédié à la culture numérique créé sous la direction de Tatyana Franck, en 2017, en partenariat avec des spin-off issues du Laboratoire de communications audiovisuelles-LCAV de l'EPFL dirigé par Martin Vetterli et d'autres start-up technologiques, grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas Suisse, de la Loterie Romande, du Canton de Vaud et de l'Office fédéral de la culture (OFC).

31

Cf. *Martine Franck*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 20 février au 5 mai 2019, et *René Burri, l'explosion du regard*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 29 janvier au 3 mai 2020.

32

Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *op. cit.*

33

Anonymes ? Des avantages de l'auteur méconnu, Musée de l'Elysée Lausanne, du 4 juin au 24 août 2014.

34

Derrière le rideau – L'Esthétique Photomaton, Musée de l'Elysée Lausanne, du 17 février au 20 mai 2012.

35

Diapositive. Histoire de la photographie projetée, Musée de l'Elysée Lausanne, du 1^{er} juin au 24 septembre 2017.

chaque époque. Cette approche transversale et multidisciplinaire sera particulièrement mise en avant sur le futur site de PLATEFORME 10 du fait d'une proximité nouvelle avec le Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA) et le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac).

Cette suite non exclusive d'approches innovantes permet ainsi d'initier de nouveaux points de vue ou de nouvelles recherches scientifiques, historiques ou esthétiques, autant qu'iconographiques, sociologiques ou politiques, sur l'ensemble du champ photographique.

3 ENRICHISSEMENT DE LA COLLECTION

Les donations ou achats successifs au fil de ses trente-cinq ans d'existence ont défini des thèmes eux aussi transversaux qui fondent en grande partie l'enrichissement de ses collections :

- la photographie de voyage, en particulier en Europe et le long de la « route de la soie » ;
- la photographie de montagne ;
- la photographie de reportage et le photojournalisme ;
- la photographie appliquée, de la publicité à la mode, en passant par le graphisme ou l'illustration commerciale, technique ou scientifique ;
- les techniques, les supports et les procédés photographiques ;
- l'autoportrait et la mise en scène du-de la photographe et de l'acte photographique ;
- le portrait en photographie ;
- les représentations du corps et de l'identité ;
- les regards féminins sur la photographie ;
- la production plasticienne, en particulier celle des années 1960-1990 ;
- le texte, la narration ou la fiction en photographie ;
- l'image et sa mémoire ;
- les pratiques et les usages « autres » de la photographie, en particulier la photographie vernaculaire et les pratiques « anonymes » ;
- les albums photographiques ;
- les maquettes originales et les projets éditoriaux des photographes ;
- les livres d'artistes ou d'écrivain-ne-s en relation avec le champ photographique.

4 UN CHANTIER D'ENVERGURE SUR PRÈS DE TRENTÉ-CINQ ANS D'ACTIVITÉS

36

À l'exception des nitrates qui seront démenagés sur un nouveau site situé à Corbeyrier.

Les possibilités nouvelles que permet le futur bâtiment du Musée de l'Elysée ont un impact déterminant sur la gestion actuelle des collections. Au sein de ses nouvelles réserves en cours de construction et qui viendront peu à peu se substituer aux quatre sites existants³⁶, le musée va pouvoir ainsi conserver la quasi-totalité de sa collection au même endroit. Elles seront dès lors divisées en trois zones climatiques en enfilade mais indépendantes – 17°, 10° et 6°C – correspondant aux spécificités des différents types de supports ou de procédés photographiques. Un chantier important sur les collections a donc été mis en place afin de pouvoir assurer un transfert des œuvres selon les dernières normes en vigueur de conservation et de sécurité, et leur installation dans chaque réserve dédiée. Cela implique, en particulier, un tri des procédés et des supports et la séparation des épreuves noir et blanc et couleur. À l'instar d'un véritable récolement, le processus opérationnel de ce chantier des collections prendra près d'une quinzaine d'années. Il consiste en effet à vérifier l'identification, l'état et la nature des œuvres, mais également leur provenance, leur historique et leur documentation en vue de la nouvelle base de données et la future mise en ligne des collections du musée.

En conséquence, le programme de numérisation constitue un autre élément clé de ce chantier des collections du Musée de l'Elysée. La stratégie de numérisation des collections analogiques a comme objectifs, d'une part, de favoriser l'accessibilité et l'utilisation des collections et, d'autre part, la sauvegarde et la conservation des œuvres qui sont particulièrement susceptibles de se détériorer.

Afin de guider les travaux de numérisation qui garantissent l'accessibilité et l'utilisation des collections, cette stratégie de numérisation s'oriente selon plusieurs axes :

- toutes les nouvelles acquisitions sont d'emblée numérisées et décrites dans l'outil de gestion des collections, à l'exception des fonds entiers. Et cela pour des raisons de communication, mais également dans le but plus général de faire croître progressivement la part numérisée des collections les plus récentes du musée ;

- les projets d'archivage sont toujours accompagnés de la numérisation d'un choix d'images traitées (pour exemple, le projet de Jongh). Celles-ci témoignent de l'analyse et des recherches à propos du fonds ou de l'ensemble dédié ;
- les œuvres choisies par les autres départements du musée dans le cadre de projets de valorisation sont numérisées à la demande (expositions, éditions, LabElysée, médiation, communication, présentation en ligne, réseaux sociaux, etc.). Cet axe de numérisation constitue ainsi un reflet et une mémoire de l'activité du musée. Il est également essentiel au succès de ses missions tournées vers l'ensemble de ses publics.

Deux impératifs guident les travaux de numérisation dans le but de sauvegarder et de conserver les œuvres qui sont particulièrement susceptibles de se détériorer :

- la sauvegarde des photographies dont la dégradation conduit à une perte d'informations et, à terme, à leur destruction pour les supports film en nitrate de cellulose ;
- la numérisation des photographies et des objets fragilisés – pour exemple, les albums –, afin d'en préserver l'état et d'en limiter au maximum la manipulation.

Dans le respect du droit d'auteur, ce programme de numérisation vise donc à enrichir la nouvelle base de données des collections, sa future mise en ligne, mais également la gestion et la commercialisation des reproductions des œuvres ou des documents de ses collections. Il joue également un rôle essentiel d'interface entre le travail de catalogage et de documentation des collections du musée, sa connectivité et sa visibilité auprès du plus grand public.

La transition de la gestion des collections au numérique a commencé en 1986, quand Charles-Henri Favrod, déjà sensibilisé à l'enjeu des nouvelles technologies, a engagé Daniel Girardin, historien d'art passionné d'informatique, afin de constituer la première base de données de musée ; 25 000 photographies y sont enregistrées entre 1986 et 1995. Celle-ci a été transférée dans un nouvel outil numérique de gestion des collections – MuseumPlus – en 2008. Ceci a bien sûr permis une meilleure saisie des œuvres des collections, mais surtout une gestion plus efficace pour les expositions et les prêts, sans oublier les mouvements internes. Avec le

déménagement du Musée de l'Elysée dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, la gestion de ses collections va atteindre une nouvelle évolution grâce à la mise en place d'une base de données mutualisée pour les trois musées et basée sur les nouvelles normes actuelles, en particulier la norme Spectrum³⁷.

5 UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE PRÉSERVATION ET D'ARCHIVAGE POUR LE MUSÉE DE L'ELYSÉE

Préserver et archiver sont ainsi deux missions essentielles pour un musée comme le Musée de l'Elysée qui doit transmettre l'ensemble de son patrimoine aux générations futures. Le Département Collections va dès lors aider l'ensemble du musée à définir et à mettre en place de nouveaux processus standardisés d'archivage et de gestion dignes d'un musée du XXI^e siècle. Grâce à ces améliorations, des synergies d'une part entre les trois musées de PLATEFORME 10, d'autre part avec les autres musées nationaux et internationaux, seront dès lors possibles et efficaces. De plus, en collaboration avec les Archives cantonales vaudoises (ACV), de nouveaux principes de gouvernance documentaire ainsi que de structuration de l'information sont en train d'être établis et mis en œuvre à l'échelle de PLATEFORME 10. Le Département Collections a ainsi la charge de piloter cette politique au nom du Musée de l'Elysée.

6 DES COLLECTIONS OUVERTES SUR LE MONDE PHOTOGRAPHIQUE

Le Département Collections s'assure également de ce que les tirages, les fonds et les archives, ainsi que leur documentation, soient accessibles pour des reproductions, des publications ou des expositions. Il fait donc parvenir aux autres départements du musée les informations concernant les collections, et met à leur disposition images et textes. En collaboration avec le Département Expositions, il travaille étroitement à la préparation de certains projets, en particulier ceux qui sont consacrés à un des fonds du musée. D'autre part, il veille à ce que le public intéressé — commissaires d'exposition, conservateur-trice-s, chercheur-euse-s, ainsi qu'étudiant-e-s ou amateur-trice-s — puissent consulter les œuvres des collections ainsi que certains fonds ou archives.

En 2012-2013, la salle de consultation des collections existante a ainsi été entièrement réaménagée³⁸ et optimisée³⁹ en ce sens. À PLATEFORME 10, elle gagnera encore en surface, en équipements et en services dédiés en direction de chaque type de public. La salle de consultation des collections actuelle et future, tout comme la bibliothèque physique ou numérique, ont ainsi été conçues dans une perspective de positionnement du musée comme lieu prescripteur de savoirs et de stimulation de projets de recherche. Aussi, le Département Collections participe-t-il activement à l'analyse, la compréhension et l'élaboration de nouvelles approches sur le médium photographique. Une collection de films sur certain-e-s photographes encore vivant-e-s présent-e-s dans les collections du Musée de l'Elysée est actuellement en cours de réalisation. Elle vise en particulier à garder la mémoire de la façon dont chacun-e de ces photographes a appréhendé la photographie, pensé son métier et poursuivi son engagement et sa carrière au-delà des photographies qu'il-elle a produites. Parallèlement, des commandes à de jeunes photographes afin qu'ils-elles réalisent des films de création à partir des collections du musée sont également poursuivies.

7 UNE NOUVELLE SALLE DES COLLECTIONS

Le nouveau bâtiment du Musée de l'Elysée à PLATEFORME 10 lui offre une opportunité nouvelle : une salle dédiée aux collections. En effet, jusqu'à présent, le musée s'était plutôt attaché à mieux faire connaître le champ photographique dans son ensemble à travers un important programme d'expositions temporaires. Néanmoins, certains fonds ou ensembles conséquents, avant ou après donations ou acquisitions, ont fait l'objet d'une exposition. Et l'on compte également, au fil du temps, quelques expositions thématiques⁴⁰ sur les collections. Malgré cela, la problématique de l'exposition des collections, au carrefour du temps de la prise de vue, du temps du tirage et du temps de réception du-de la visiteur-euse, demeure tout à fait nouvelle pour le Musée de l'Elysée.

8 L'ÉQUIPE DU DÉPARTEMENT COLLECTIONS

L'équipe du Département Collections est en pleine réorganisation, d'une part du fait du départ en retraite prochain de plusieurs personnes, d'autre part du fait d'une nécessaire pro-

38

Architecte : Jean-Gilles Décosterd.

39

Cette rénovation a été permise grâce au soutien de la Fondation Le Cèdre.

40

Pour exemples : *Nouveaux itinéraires. Collection du Musée de l'Elysée*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 13 juin au 8 septembre 1991 ; *Comme un miroir. Le Portrait dans la collection*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 29 août au 19 novembre 1995 ; *De la collection*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 8 juin au 2 septembre 2012 ; *Anonymes ? Des avantages de l'auteur méconnu*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 4 juin au 24 août 2014 ; *Anonymats d'aujourd'hui, petite grammaire photographique de la vie urbaine*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 27 janvier au 1^{er} mai 2016.

fessionnalisation de certaines tâches comme l'archivage, la numérisation ou la régie.

Ressources humaines existantes :

- 1 conservatrice, responsable du Département (80 %) : Nora Mathys
- 1 responsable de projets (80 %) : Mélanie Bétrisey
- 1 responsable de projets (80 %) : en cours de recrutement
- 1 assistante gestion des acquisitions (30 %) : Audrey Piguet
- 1 archiviste pour le numérique (80 %) : Frédéric Noyer
- 1 documentaliste pour le service de reproduction (80 %) : Pascale Pahud
- 1 photographe assistant pour la numérisation (60 %) : Anthony Rochat
- 1 régisseuse (80 %) : Corinne Coendoz-Fazan
- 1 assistante projet chantier (80 %) : Ann-Fabienne Renggli Carnal
- 1 assistante chantier format (80 %) : Maude Visinaud
- 1 stagiaire
- 1 civiliste collections
- 2 civilistes chantier des collections, dont 1 partagé avec le Département Conservation préventive-Restauration

LE DÉPARTEMENT CONSERVATION PRÉVENTIVE- RESTAURATION

Pôle de compétences dans les domaines de la recherche scientifique, de conservation préventive et de restauration du patrimoine visuel, le Musée de l'Elysée détient, depuis près de trente-cinq ans, une collection unique de plus de 1 200 000 phototypes – dont 200 000 tirages, 200 000 plaques de projection ou diapositives, 800 000 négatifs et 1000 albums – qui embrasse l'ensemble du champ photographique dans toutes ses dimensions historiques, esthétiques, techniques et documentaires, depuis les premiers procédés datant des années 1840 jusqu'à l'image numérique d'aujourd'hui. Tous sont conservés aujourd'hui au sein de réserves dédiées¹, sauvegardés des variations chimiques, climatiques, de la lumière et de la poussière, afin d'être transmis aux générations futures.

À cet effet, dès son ouverture en 1985 en tant que « musée pour la photographie », le Musée de l'Elysée s'est investi dans une importante mission de conservation préventive et de restauration². Daguerreotypes et ambrotypes, négatifs sur verre et négatifs souples, épreuves sur papier salé ou au charbon, épreuves en noir et blanc ou en couleur, analogiques ou numériques, plaques de projection ou diapositives, Polaroid ou photomatons, planches-contacts ou épreuves de travail, albums ou maquettes de livres qui composent ses collections, ses fonds ou ses archives impliquent ainsi une complexité technique, chimique et physique du médium photographique³ qui requiert des traitements particuliers fondés sur des savoir-faire d'excellence. Ainsi en témoigne, en 1995, Philippe Lambelet, collaborateur de Charles-Henri Favrod depuis 1985 : « Dès mon arrivée en 1985, je me suis préoccupé des conditions climatiques et pratiques de la conservation de nos futures acquisitions. J'ai fait apporter, par le service des bâtiments de l'État, les améliorations nécessaires à nos installations pour le maintien d'un climat favorable à la conservation de la photographie. J'ai totalement réorganisé les locaux en fonction des besoins d'un musée de la photographie. J'ai pu visiter en France et aux États-Unis des installations de pointe et adapter les nôtres selon des critères internationalement reconnus et appliqués dans d'autres institutions de prestige. Un musée de la photographie collectionne des tirages originaux qui supportent difficilement

1

Réparties sur quatre sites : Elysée 18, Sévelin, Lucens, Corbeyrier, plus un dépôt à la Cinéma-thèque suisse.

2

« Créer un savoir-faire dans le domaine de la restauration de la photographie ancienne et dans le domaine des tirages artistiques de qualité pour la collection. » Cf. archives du Musée de l'Elysée.

3

Cf. Caroline Recher, « La photographie comme usage du monde », in « Collections cantonales. Héritage en devenir », revue *PatrimoineS. Collections cantonales vaudoises*, n°3, Lausanne, 2018.

les contraintes imposées par les manipulations (chaleur, acidité, lumière directe, transport, etc.).»⁴ Aussi, en 1986, le Musée de l'Elysée soutient-il l'initiative de Christophe Brandt de création de la Fondation suisse pour la restauration et la conservation du patrimoine photographique⁵ à Neuchâtel. « Avec lui, le musée devient une référence en matière de politique de sauvegarde du patrimoine photographique, non seulement en Suisse mais dans le reste de l'Europe et dans le monde. »⁶ La collaboration entre le Musée de l'Elysée et Christophe Brandt sera ainsi continue durant près de trente ans.

Au sein de son futur bâtiment, ces missions de conservation préventive et de restauration gagneront encore en précision et en efficacité grâce à de nouvelles réserves en cours de construction qui viendront se substituer peu à peu aux quatre sites existants⁷. Le Musée de l'Elysée va ainsi conserver la quasi-totalité de ses collections au même endroit. Ces nouvelles réserves climatisées et adaptées aux besoins des divers types d'items de la collection seront divisées en trois zones climatiques en enfilade mais indépendantes – 17°, 10° et 6°C – correspondant aux spécificités des différents types de supports ou de procédés photographiques. Sans oublier un nouvel atelier de restauration visible depuis le hall du nouveau bâtiment et comprenant de nouveaux équipements plus performants. Il va permettre de travailler dans des conditions plus optimales que celles actuelles, grâce à un atelier plus spacieux et mieux pourvu. L'étude, l'examen et la caractérisation matérielle des photographies vont ainsi devenir une véritable étape préliminaire à l'adoption de mesures de conservation. Le laboratoire analogique attendant participera de cette démarche. Car c'est en connaissant les objets et leur matérialité que des mesures conservatoires et des recherches adaptées peuvent être mises en œuvre avec plus de justesse et de précision.

Sauvegarder, conserver, analyser, comprendre, expliquer, transmettre et communiquer comptent ainsi parmi les missions essentielles du Département Conservation préventive-Restauration. Elles permettent dès lors de faire « être » des photographes, des projets photographiques et des photographies, et de les faire connaître et partager à toutes et tous.

La perspective du déménagement du Musée de l'Elysée dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 a un

4

Cf. archives du Musée de l'Elysée Lausanne.

5

Le Fonds national de recherche scientifique (FNRS) a donné naissance en 1986 à l'Institut suisse pour la conservation de la photographie (ISCP) – également appelé Fondation suisse pour la restauration et la conservation du patrimoine photographique –, véritable centre national de compétences en matière de préservation des documents photographiques que dirige Christophe Brandt. Parallèlement, celui-ci a créé, la même année, une structure professionnelle consacrée à la conservation des documents photographiques intitulée « La Chambre claire ».

6

Cf. archives du Musée de l'Elysée Lausanne.

7

À l'exception des négatifs en nitrate de cellulose qui seront démenagés dans une nouvelle réserve spécifiquement dédiée à ce type de support, et située à Corbeyrier.

impact déterminant sur la gestion actuelle de ses collections. À l'instar d'un véritable récolement, le processus opérationnel d'un vaste chantier des collections est ainsi en cours et durera près d'une quinzaine d'années. Il consiste principalement à vérifier l'identification, l'état et la nature conservatoire des œuvres. Puis à effectuer un tri et un reconditionnement des procédés et des supports, y compris la séparation des épreuves noir et blanc et couleur, et cela afin d'assurer leur parfaite installation dans leurs réserves dédiées. Le transfert des œuvres se fera ensuite selon les normes en vigueur de conservation et de sécurité les plus pointues. La participation du Département Conservation préventive-Restauration aux côtés des équipes du Département Collections y est donc déterminante.

Étant donné l'engagement et l'expertise du Musée de l'Elysée dans le domaine de la conservation préventive-restauration, et la place majeure que le musée va lui donner de par son nouvel atelier de restauration, le Département Conservation préventive-Restauration sera moteur et force de proposition auprès du Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) et du Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA), en prenant l'initiative de partages de compétences et d'ateliers de formation sur site. Ces échanges croisés pourront ensuite venir enrichir des programmes de journées d'étude ou des protocoles de recherches transdisciplinaires à l'échelon local, national et international.

1 MISSIONS ET DÉVELOPPEMENTS DU DÉPARTEMENT

Le Département Conservation préventive-Restauration assure, d'une part, la parfaite sauvegarde du patrimoine du Musée de l'Elysée, et cela à travers la mise en place de protocoles de conservation curative et préventive, et des interventions de restauration légère ou approfondie en collaboration avec le Département Collections du musée. D'autre part, il applique les mesures conservatoires ad hoc (conditions environnementales, veille climatique, préconisation de matériaux, mesures colorimétriques, etc.) dans l'ensemble des bâtiments du musée, en particulier les différentes réserves, la salle de consultation des collections, l'atelier de photographie et de numérisation des œuvres, sans oublier les espaces d'exposition et de médiation. Ces missions fondatrices, à partir de son installation à PLATEFORME 10, vont d'un côté se simplifier de par l'installation des œuvres dans de nouvelles réserves

dédiées plus optimales et performantes, mais de l'autre se complexifier de par la création d'une salle dédiée aux collections. Sauvegarder et exposer vont ainsi devenir de véritables chantiers ouverts de réflexions et de recherches au sein du musée, et cela tant pour la photographie ancienne, moderne⁸ que contemporaine. Les Départements Conservation préventive-Restauration, Collections et Expositions ont actuellement comme projet de définir et de mettre en œuvre ces problématiques nouvelles.

Afin de mieux connaître l'ensemble des collections, des fonds et des archives du Musée de l'Elysée, le Département Conservation préventive-Restauration établit à cet effet des priorités de traitement et programme les futurs chantiers. Il est en effet essentiel de poursuivre en continu des évaluations et des bilans sanitaires (typologies d'œuvres comme les phototypes couleur et les nitrates/acétates, état, évaluation globale du Dépôt et abri de biens culturels (DABC)...) qui n'ont pu être accomplis en amont du chantier actuel des collections. Il s'assure de même, en permanence, du maintien des mesures conservatoires pour l'exposition des œuvres en ses murs ou hors site, en étroite collaboration avec le Pôle Technique et Muséographie.

Il participe également au plan de conservation du chantier des collections actuel, accompagne le chantier de construction du nouveau bâtiment, en particulier l'aménagement des réserves et de l'atelier de restauration, s'assure du bon fonctionnement des infrastructures du nouveau musée et prépare le déménagement des collections vers PLATEFORME 10. Les plans d'urgence et de sauvegarde des œuvres actuellement en cours d'élaboration seront bien entendu à réadapter dès l'installation dans le nouveau bâtiment qu'il partage avec le mudac.

Le Département Conservation préventive-Restauration s'affirme par ailleurs comme un pôle d'expertise dans l'application des protocoles de conservation préventive et de restauration du patrimoine photographique et visuel, et vise ainsi à :

- établir des standards de conservation et de restauration ;
- répondre aux demandes de l'équipe du musée, des amateur-trice-s, des étudiant-e-s, des historien-ne-s et des chercheur-euse-s ;
- enrichir un centre de documentation spécifique au sein de la bibliothèque du musée ;

- envisager des projets de recherche liés aux collections et aux expositions, et cela tant dans le domaine de la photographie analogique que numérique ;
- initier des partenariats innovants et prospectifs avec l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), en particulier dans le domaine de la recherche fondamentale ou du développement durable ;
- concevoir des moments de médiation en direction de tous les publics ;
- réaliser des conférences, rencontres, journées d'études, workshops et/ou colloques afin d'enrichir le débat local, national et international.

Il se positionne donc comme un centre d'expertise dans le domaine de la recherche appliquée et de la formation en conservation préventive et restauration de photographies, en accueillant des stagiaires ou des étudiant-e-s d'écoles vaudaises, suisses ou étrangères, afin d'assurer une véritable transmission des savoirs et des savoir-faire. Des résidences de longue durée pourront donc être étudiées pour des étudiant-e-s en institutions d'enseignement supérieur, des chercheur-euse-s, des photographes ou des conservateur-trice-s/restaurateur-trice-s invité-e-s.

Le Département Conservation préventive-Restauration a, en effet, une grande part à jouer du point de vue de la transmission des savoirs et de la recherche, et cela autant sur le médium lui-même que sur sa conservation. Savoirs et savoir-faire sur l'objet photographique, sur sa matérialité et les indices liés aux pratiques qu'il renferme, comme sur son histoire. Savoirs et savoir-faire sur sa conservation/restauration ou la pertinence de sa conservation, sur les moyens à mettre en œuvre – ou pas –, comme sur la pérennité d'un patrimoine matériel et immatériel et sur ce que nous voulons léguer à la postérité.

Tous les publics sont visés : les professionnel-le-s de musée (à l'interne comme à l'externe), les spécialistes ou les scientifiques du domaine, les praticien-ne-s de la photographie dont ceux-celles « en herbe » – photographes confirmé-e-s ou en devenir dans les écoles spécialisées, amateur-trice-s, adultes et enfants) –, et même le quidam soucieux de léguer un patrimoine.

Il vise ainsi à créer des interdisciplinarités et des transversalités entre conservateur-trice-s et restaurateur-trice-s, photographes et artistes, historien-ne-s et chercheur-euse-s, amateur-trice-s et profanes, etc. Et cela afin de faire évoluer les processus et les regards sur les procédés, les supports, la nature et la culture photographique et visuelle.

Il s'est également engagé dans un projet novateur de jardin photographique qui devrait permettre d'articuler des sujets aussi divers que : l'histoire des procédés photographiques, la théorie de la lumière, de la couleur et ses dégradations, la création artistique et l'écologie. Puis de les faire partager, au cœur de ce jardin, au plus large public, par le biais d'une médiation spécifique.

2 COLLABORER, FORMER ET TRANSMETTRE

Nourrir des collaborations est essentiel pour le Département Conservation préventive-Restauration. Car ses missions ne peuvent être pleinement réalisées sans un travail d'équipe, et cela à plusieurs niveaux :

- formations continues internes ;
- collaborations internes aux équipes du département par le partage de tâches, d'expériences et de connaissances entre toutes et tous ;
- collaborations internes aux équipes du musée, car le Département Conservation préventive-Restauration est au service non seulement des Départements Collections, Expositions, Technique et Muséographie, mais également des Départements Publics et Médiation, Communication, Mécénat et Recherche de fonds, Innovation, voire du Pôle Administration ;
- collaborations avec nos partenaires de PLATEFORME 10, car le partage et la mise en place d'initiatives communes ne peut que renforcer l'image de nos services communs et optimiser la prise de conscience collective des bienfaits de la conservation des biens culturels ;
- collaborations avec d'autres acteur-trice-s de la région et de la Suisse, en particulier avec les centres de recherche et d'enseignement en conservation préventive et restauration ainsi qu'en photographie, par la mise en place de projets de recherche communs et l'accueil d'étudiant-e-s en période de mémoire de fin d'études ;

- collaborations avec les photographes, qui pourront être invité-e-s à utiliser nos ressources (équipements, laboratoire photographique et de restauration) pour la mise en place d'activités liées à la création et la pratique de la photographie analogique et des procédés anciens ;
- collaborations avec le plus grand public à travers des échanges et des dialogues croisés lors des visites et des actions de médiation.

Former et transmettre sont en effet essentiels pour l'aboutissement de notre mission de préservation du patrimoine photographique et de la photographie en soi. La transmission des savoirs et le partage des connaissances avec les divers publics du musée sont fondamentaux et bénéfiques pour tous-tes. Nous proposons ainsi d'établir un programme continu d'activités destiné à des publics divers :

- professionnel-le-s de la conservation des biens culturels (séminaires sur des thématiques liées aux procédés photographiques ou sur des problématiques de conservation) ;
- étudiant-e-s en conservation-restauration de biens culturels (cours, stages ou direction de mémoires adaptés à des problématiques du musée) ;
- étudiant-e-s en photographie et photographes (formation ponctuelle en procédés anciens et en conservation préventive pour photographes) ;
- élèves de Passerelle Culturelle (cours théoriques et pratiques adaptés) ;
- grand public (visites guidées et rencontres sur la conservation préventive-restauration et visites du laboratoire).

Des collaborations croisées avec l'Université de Lausanne (UNIL) peuvent également être étudiées.

3 UN PROJET DE « JARDIN D'INSPIRATION PHOTOGRAPHIQUE »

En collaboration avec les équipes du Musée et jardins botaniques cantonaux de Lausanne, le Musée de l'Elysée souhaite développer, sur le site de PLATEFORME 10, un projet ambitieux de « jardin d'inspiration photographique » dédié au plus grand public.

Il mettra ainsi en lumière les relations entre la photographie et la nature à travers :

- une histoire de la photographie et des procédés photographiques à travers les différentes plantes utilisées par les pionniers de l'image ;
- une encyclopédie des différentes formes de teintures végétales photosensibles permettant de réaliser des photographies avec une ou plusieurs couleurs ;
- la réalisation d'un parterre de plantes et de fleurs reproduisant l'ensemble du cercle chromatique et du cercle lumineux.

Envisagé comme un véritable support vivant de médiation, ce projet de jardin particulièrement novateur permettra d'expliquer au plus grand public de nombreux aspects de l'histoire de la photographie, de la science et de l'écologie. De façon ludique, il initiera ainsi jeunes et moins jeunes aux principes fondateurs de la photosensibilité qui est à l'origine même de la notion de la photographie. Des moments d'expérimentation directs, et sans danger pour la santé ou l'environnement puisque parfaitement naturels, seront bien entendu programmés en direction de tous les publics.

4 ÉCORESPONSABILITÉ ET « SLOW CONSERVATION »

Le Département Conservation préventive-Restauration se doit d'adopter, pour ses collections, fonds et archives, les mesures conservatoires les plus rationnelles, mais également les plus écoresponsables : garder les conditionnements d'origine autant que possible ; réduire les usages du plastique ; trouver des matériaux les moins polluants possibles et plus écoresponsables ; adopter une politique écoresponsable de numérisation, de sauvegarde des fichiers et de conservation matérielle des phototypes originaux...

Il est, en outre, nécessaire de revoir nos exigences en termes de conservation à long terme et d'envisager, peut-être, un principe de « slow conservation » comme : mettre en attente un fonds ou un ensemble volumineux de façon consciente et choisie, et selon un climat stable afin de se donner le temps nécessaire pour le traiter. À l'heure du réchauffement climatique, des catastrophes naturelles et d'une prise de conscience sur l'écoresponsabilité, le musée pourrait revoir de manière plus réaliste certaines normes et types de traitement. Outre des facteurs financiers et de dépenses énergétiques, il convient ainsi de s'accorder

le temps de se demander : quoi conserver ?, comment et pour qui ?... Ces questions sont en effet particulièrement cruciales face à la masse des supports nitrates/acétates à traiter. Étant dans l'impossibilité de traiter du point de vue de la conservation, du catalogage et de la numérisation plusieurs centaines de milliers de négatifs de ce type dans un avenir proche, il devient nécessaire de se donner le temps de le faire en favorisant un climat stable et sec qui accélère le moins possible la dégradation des supports et en laissant l'intérêt de la recherche nous guider. De même, une politique de numérisation réfléchie ne doit pas engendrer des campagnes excessives de numérisation sous prétexte d'une sauvegarde à long terme, mais devrait trouver un équilibre entre la sauvegarde dématérialisée d'objets très dégradés qui risquent – ou vont irrémédiablement – disparaître, et la mise à disposition de fichiers numériques pour les archives des collections, la base de données, la recherche, les projets de valorisation et la consultation par le grand public via la mise en ligne des collections.

5 L'ÉQUIPE DU DÉPARTEMENT CONSERVATION PRÉVENTIVE-RESTAURATION

L'équipe du Département Conservation préventive-Restauration a été, ces dernières années, consolidée⁹ :

- en nommant à sa tête une conservatrice experte en son domaine ;
- en intégrant un restaurateur spécialisé.

Celle-ci devra encore évoluer durant les prochaines années, afin de gagner en réactivité, en efficacité et en collaborativité en regard des fonctions, des missions et des ambitions futures du Musée de l'Elysée au sein du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10.

Ressources humaines existantes :

- 1 conservateur-trice, responsable du Département (80 %) : en cours de recrutement
- 1 restaurateur (80 %) : Pau Maynés Tolosa
- 1 technicien-ne conditionnement spécifique en montage/mise sous passe-partout/encadrement : en cours de recrutement
- 1 stagiaire
- 1 civiliste partagé avec le Département Collections

LE DÉPARTEMENT EXPOSITIONS

Même si Charles-Henri Favrod refusait l'appellation de « centre »¹ au profit de celle de « musée », la nécessité première de présenter, de diffuser et de valoriser la photographie a pris le pas, au départ, sur une politique de collection et d'acquisition constituée². Exposer la-les photographie-s dans toutes ses-leurs dimensions³ a donc toujours été primordial et déterminant pour le Musée de l'Elysée. Pour seul exemple, la première saison mise en place par Charles-Henri Favrod lors de l'ouverture, en octobre 1985, de son « Musée de l'Elysée, un musée pour la photographie » présentait ainsi, côte à côte, pas moins de cinq expositions simultanées : les images d'Albert Londe, créateur dans les années 1880 du service photographique de l'hôpital parisien de la Salpêtrière, en particulier celles des patients du docteur Charcot ; les photographies tout juste réalisées par Raymond Depardon dans l'asile vénitien de San Clemente ; des « chefs-d'œuvre » datant des trente premières années (1840-1870) de l'histoire de la photographie⁴ ; un reportage du photographe bernois Hugues de Wurstemberger sur la garde pontificale suisse et, enfin, une exposition consacrée au peintre Maurice Pittet symboliquement intitulée *L'Œil et le regard*⁵. Pendant presque trente-cinq ans d'existence, les quatre directeurs successifs ont peu ou prou poursuivi, quoique sous des formes en permanente évolution, cette approche fondatrice de musée « généraliste »⁶ dédié, dans un esprit d'ouverture et de décloisonnement, à l'ensemble des pratiques et des expressions photographiques⁷, ainsi qu'à leur relation avec les autres médiums.

1 ÉVOLUTION DU PROGRAMME DES EXPOSITIONS DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

Au fil de plus de quatre cents expositions monographiques ou collectives, thématiques ou transversales dans ses propres murs, et de près de cent trente à l'extérieur, les modes de présentation des expositions se sont considérablement transformés. Charles-Henri Favrod, en octobre 1985, installe son programme d'expositions dans les quatre niveaux⁸ de l'ancienne « Maison de l'Elysée », dédiant les combles à l'histoire de la photographie, en particulier celle du XIX^e siècle de par la présence de la Collection iconographique vaudoise⁹ ; le premier étage « aux maîtres du XX^e siècle »¹⁰ ; le premier sous-sol à la

1

« [Ils] voulaient un « centre » de la photographie et non pas un « musée ». Moi je disais qu'il fallait se libérer du « centre » concentrationnaire, pour que la photographie ait enfin son musée, car elle y a droit. », Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *Comme un miroir : Entretiens sur la photographie*, Éditions Infolio, collection Archigraphy Poche, Golion, 2010. On peut de même remarquer le glissement entre ce qu'on a longtemps appelé la « Maison » de l'Elysée en mémoire de son passé domestique et ce nouveau « Musée » de l'Elysée.

2

Cf. chapitre « Département Collections ».

3 • 7

Démontrer « le caractère universel et extrêmement varié de la photographie ». Cf. archives du Musée de l'Elysée.

4

Sous l'intitulé *La Jeunesse de la photographie : chefs-d'œuvre de 1840 à 1870*.

5

Cf. textes tapuscrits de présentation de l'ouverture du Musée de l'Elysée en tant que « Musée pour la photographie », archives du Musée de l'Elysée Lausanne, 1985.

6

Tatyana Franck, archives du Musée de l'Elysée, novembre 2018.

8

D'une surface d'à peu près 1000 m² au total.

9

Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *La Mémoire des images. Autour de la Collection iconographique vaudoise*, Éditions Infolio, Golion, 2015.

10

Dont Lucien Aignier, Manuel Álvarez Bravo, Eugène Atget, Geraldo de Barros, Gianni Berengo Gardin, Werner Bischof, Erwin Blumenfeld, Félix Bonfils, Denis Brihat, René Burri, Harry Cahallan, Robert Capa, Gilles Caron, Henri Cartier-Bresson, Edward Sheriff Curtis, Raymond Depardon, Robert Doisneau, Larry Fink, William Henry Fox Talbot, Robert Frank, Théo Frey, Lee Friedlander, Flor Garduno, Luigi Ghirri, Mario Giacomelli, Henriette Grindat, Dennis Hopper, André Kertész, William Klein, Dorothea Lange, Jacques Henri Lartigue, Lehnert & Landroock, Man Ray, Bruce Gilden, Ella Maillart, Duane Michals, Arno Rafael Minkinen, Jean Mohr, Charles Nègre, Arnold Newman, Irvin Penn, John Phillips, George Rodgers, Willy Ronis, Sebastião Salgado, Ferdinando Scianna, Aaron Siskind, Josef Sudek, Maurice Tabard, Pierre Verger, Wim Wenders, Sabine Weiss, etc.

« photographie actuelle, dans toutes ses tendances et ses recherches »¹¹ ; le second sous-sol¹² à « la confrontation avec la peinture, la sculpture, la vidéo, tout ce qui bouge et s'agite »¹³. Dès cette époque se met également en place d'un côté la présentation « de grandes collections prestigieuses, suisses, européennes et américaines »¹⁴, et de l'autre une politique systématique « de commande d'œuvres originales auprès des photographes témoignant de l'histoire contemporaine et de l'évolution des tendances de l'art photographique »¹⁵. Il y avait donc, tous les deux mois, quatre à cinq expositions différentes, sans que le musée ne soit jamais fermé au public, les décrochages et accrochages se faisant du dimanche soir au mardi matin suivant, afin de favoriser « l'intérêt soutenu du public »¹⁶ ! Autrement dit : « un musée vivant, qui pose des questions, s'efforce d'apporter des réponses, réagit. »¹⁷ Attentif donc aux bruissements du monde, le Musée de l'Elysée est ainsi célèbre pour avoir présenté les photographies des événements de la place Tian'anmen dès juin 1989 dans les jardins du musée, ou la photographie des pays de l'Est, en 1990, un an après la chute du mur de Berlin¹⁸. Dans cette perspective, a été également mis particulièrement en valeur le travail de certains journaux, magazines ou agences de presse¹⁹.

En 1966, avec l'arrivée de William Ewing, le regard sur la photographie s'est redéfini non seulement dans sa lecture des images, mais surtout dans le nouvel enjeu que l'on prête alors à la photographie à produire des modes de pensée et des rapports au réel dont les implications dépassent ce que représente l'image en elle-même. Le musée est alors envisagé comme un « laboratoire »²⁰ : « Une exposition n'est pas faite exclusivement pour le public mais aussi pour ceux qui la créent, qui en retirent beaucoup. [...] Les bonnes expositions – et ce n'est pas si simple de faire une bonne exposition – sont une partie du processus qui maintient la photographie en vie, lui permet d'évoluer. »²¹ Aussi les missions du Musée de l'Elysée ne deviennent-elles pas seulement de présenter la photographie et les projets des photographes au plus grand public, voire d'expliquer son histoire, son développement et son actualité, mais bien de rendre visible et accessible l'analyse que le musée fait de l'état de la photographie à un moment donné du temps, ainsi que l'impact de la culture visuelle sur le réel de l'époque²².

11

Dont Gabriele Basilico, Alain Dister, Pierre de Fenoël, Hervé Guibert, Françoise Huguier, Carol Marc Lavrillier, Jorge Molder, Ugo Mulas, Bettina Rheims, Michel Séménako, Christine Spengler, Jacques Thévoz, Shoji Ueda, Gérard Uféras, Pierre Vallet, Michel Vanden Eeckhoudt, Bruce Weber, ou les Suisses Luc Chessex, Laurent Cochet, Christian Coigny, Mario Del Curto, Michael von Graffenried, Anne-Marie Grobet, Alan Humeroose, Max Jacot, Monique Jacot, Pierre Keller, Gérard Luthi, Gérald Minkoff, Muriel Olesen, Krzysztof Pruszkowski, Jacques Pugin, Julie Sauter, Heini Stucki, Christian Vogt, Bernard Voita, Hugues de Wurtemberg, etc.

12

Transformé depuis 2001-2002 en espace polyvalent d'atelier pédagogique et de conférence intitulé « Salle Lumière ».

13

Dont Alexandre Delay, Jean-Louis Faure ou Maurice Pittet.

14

Dont, bien sûr, la collection Polaroid, mais également celles du Musée d'Orsay, de la Société française de photographie, de la Fondation Select, de Raynald Martin, de Peter Herzog, de Robert Lebeck, de Graham Nash.

15 • 16

Cf. archives du Musée de l'Elysée.

17

Cf. textes tapuscrits de présentation de l'ouverture du Musée de l'Elysée en tant que « Musée pour la photographie », archives du Musée de l'Elysée, 1985.

18

Cf. Charles-Henri Favrod et Christophe Fovanna, *op. cit.*

19

Life, Vu, Libération, Contact Press Images, World Press Photo, National Geographic Magazine, Alliance Photo, L'Illustré...

20 • 21

William Ewing, « Le musée comme un laboratoire », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

22

Cf. Jean-Christophe Blaser, « La photographie comme objet de collection de musée : spécificité et évolution », archives du Musée de l'Elysée, 2007.

Le journaliste Luc Debraine, dans *Le Nouveau Quotidien*, commentant la première saison de William Ewing (23 mai-23 juin 1996), intitule ainsi son article : « Le Musée de l'Elysée aère ses espaces pour mieux laisser respirer la photographie ». En effet, à la densité des accrochages de Charles-Henri Favrod — et qui n'étaient pas sans rappeler les accrochages dix-neuviémistes de Paul Vionnet au Palais de Rumine²³ —, répond un nouveau confort de l'œil et du-de la visiteur-euse : moins à voir pour mieux voir. De petits espaces font ainsi leur apparition. Ils accueillent des micro-expositions intitulées « Escales », formules plus souples soit en prise directe avec l'actualité et les polémiques de ses « images chocs » ; soit prenant la forme de « coup de cœur » ; soit conçues comme des extraits de travaux photographiques en cours ; ou encore comme des résumés d'expositions présentées à l'étranger... La première « Escales » rend ainsi hommage à l'artiste britannique Helen Chadwick décédée au mois de mars précédent ; la deuxième aux portraits de Lucia Moholy. Les trois expositions principales sont, elles, consacrées à l'œuvre de l'américain James Abbe, au travail du photographe suisse Olivier Christinat et à une installation plastique dans les combles signée de l'artiste britannique Andrew Sabin. Symboliquement ce qui était donc en bas — l'art contemporain — se retrouve tout en haut, et inversement. La diminution du nombre des expositions s'accompagne d'une programmation culturelle en revanche démultipliée²⁴ à travers des rencontres-débats, des tables rondes, des conférences, des colloques, des films ou des diaporamas projetés, des « vidéovisions » avec de grand-e-s photographes, ainsi que des mises en valeur régulières de livres de référence.

La programmation de William Ewing est principalement tournée vers l'international — en particulier le continent nord-américain — et la présentation de scènes nationales spécifiques : *Antagonismes. 30 ans de photographies autrichiennes*²⁵, *Beauté Moderne. Les avant-gardes photographiques tchèques 1918-1948*²⁶ ou *Le Paradis, ou presque : Los Angeles 1865-2008*²⁷. Des expositions thématiques sur des sujets d'actualité ou de société, où la place et le rôle de la photographie sont fondateurs, vont également marquer son mandat : *Le siècle du corps. Photographies 1900-2000*²⁸ ; *Je t'envisage. La Disparition du portrait*²⁹ ; *Requiem : Hommage aux photographes morts ou disparus au Viêt Nam ou en Indochine*³⁰ ; new

23

Cf. Anne Lacoste, Silvio Corsini, Olivier Lugon, *op. cit.*

24

Il faut néanmoins noter la disparition en 1996 de la Nuit de la photographie créée par Charles-Henri Favrod en 1986.

25

Du 10 octobre au 17 novembre 1996.

26

Du 12 novembre 1998 au 17 janvier 1999.

27

Du 31 janvier au 19 avril 2009.

28

Exposition en deux parties, du 3 février au 2 avril et du 13 avril au 12 juin 2000.

29

Du 5 février au 23 mai 2004.

30

Du 5 février au 19 avril 1998.

York après New York. *Mémoire d'une ville blessée*³¹, sans oublier deux manifestations mémorables : *Tous Photographes ! La Mutation de la photographie amateur à l'ère numérique*³² et *Controverses, une histoire éthique et juridique de la photographie*³³. À cet inventaire incomplet, il faut bien sûr ajouter un regard soutenu sur la photographie dite « plasticienne », et surtout la création, en 2005, du programme quinquennal *reGeneration* dédié à la photographie émergente³⁴ issue des meilleures écoles d'art et de photographie du monde.

Sam Stourdézé, dès son arrivée en 2010, considère, lui, le musée « comme un lieu d'action » et la photographie « comme image du monde »³⁵. Et de répondre à la question « quelle place au XXI^e siècle pour la photographie ? », par : « Son rôle est à réinventer, il est contenu dans la question : « Qu'avons-nous à dire de la photographie ? » »³⁶. La photographie est donc désormais interrogée en tant qu'« objet culturel »³⁷ traduisant, révélant et transformant les grands mouvements du monde – voire les anticipant. Aussi réinvente-t-il l'ancienne Nuit de la photographie de Charles-Henri Favrod en Nuit des images où la part de productions et de commandes devient de plus en plus importante ; crée-t-il le Prix Elysée dédié aux photographes en milieu de carrière ; lance-t-il la revue *ELSE* sous la forme d'une exposition imprimée ; met-il en ligne une bibliothèque numérique. Tout cela afin de positionner le musée en « lieu d'actions et d'expérimentations »³⁸ permanent. Cette vision s'accompagne également d'une importante transformation de la librairie-boutique et de la création du Café Élise³⁹ afin de proposer au public des espaces d'accueil plus conviviaux. Son programme d'expositions renoue par ailleurs avec la transversalité entre les arts de l'image⁴⁰, en particulier avec le septième art. Ce qu'illustrent le dépôt du Fonds Chaplin au musée et les expositions *Fellini, la grande parade*⁴¹, *Freaks, la monstrueuse parade*⁴², *Chaplin, entre guerre et paix (1914-1940)*⁴³ et *Amos Gitai. Architecte de la mémoire*⁴⁴. Il s'ouvre également sur des pratiques et des usages plus sociaux, populaires ou vernaculaires de la photographie, en témoigne l'exposition *Derrière le rideau – L'Esthétique du photomaton*⁴⁵. Enfin, en 2013, la Fondation René Burri est créée au Musée de l'Elysée, et celui-ci en gère depuis le fonds.

Le mandat encore en cours de Tatyana Franck, quant à lui, envisage depuis 2015 le musée comme un « forum éminent

31

Du 13 juin au 16 septembre 2002.

32

Du 8 février au 20 mai 2007.

33

Du 5 avril au 1^{er} juin 2008.

34

*reGeneration*¹ était sous-titrée en 2005 « 50 photographes de demain » ; *reGeneration*², cinq ans plus tard, « Photographes de demain » ; *reGeneration*³, dix ans plus tard, « Quelles perspectives pour la photographie ? » ; et *reGeneration*⁴, en 2020, « Les enjeux de la photographie et de son musée pour demain ».

35 – 38

Cf. Sam Stourdézé, « Le musée comme lieu d'action, la photographie comme image du monde », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

39

Architecte : Jean-Gilles Décosterd.

40

Outre la présentation de travaux de peintres ou de sculpteurs, Charles-Henri Favrod avait programmé des expositions sur des portraits d'artistes comme ceux de Marc Trivier, d'Ugo Mulas ou de Mario Del Curto, sur des photographes de mode comme Bruce Weber ou Gérard Uféras, sur des figures liées au septième art comme James Abbe, Dennis Hopper ou Wim Wenders, à la musique comme Alain Dister, ou à la littérature comme Hervé Guibert, sans oublier des figures transversales comme Bettina Rheims.

41

Du 8 juin au 28 août 2011.

42

Du 21 septembre 2012 au 6 janvier 2013.

43

Du 17 septembre 2014 au 4 janvier 2015.

44

Du 17 septembre 2014 au 4 janvier 2015.

45

Du 17 février au 20 mai 2012.

qui rend possible un dialogue constructif entre la photographie, l'art, la technologie et la société, tout en proposant un point de vue spécifique par et pour le médium photographique [qu'il considère selon] ses contextes historique, technologique, artistique, culturel et sociétal»⁴⁶. L'accent est mis sur les collections, le développement d'une stratégie numérique et globale pour le musée. Il vise à positionner le musée au sein d'un réseau international d'institutions culturelles et photographiques. Et si de nombreux programmes sont poursuivis comme *reGeneration* ou le Prix Elysée, la revue *ELSE* va, elle, être totalement redéfinie en 2015⁴⁷, en s'appuyant sur un comité éditorial renouvelé et composé de spécialistes de la photographie sur les cinq continents. Elle privilégie alors des portfolios inédits, et place en son centre les collections du Musée de l'Elysée⁴⁸. La bibliothèque numérique va pour sa part, en 2017, générer le portail Photobooks⁴⁹. La volonté semble alors de faire une synthèse des époques précédentes afin de mieux les projeter dans un futur imminent: le déménagement du musée dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10⁵⁰. Aussi se présente-t-il désormais comme « un prescripteur qui propose un regard critique tant dans sa présentation de l'histoire de la photographie que dans son regard sur la photographie contemporaine » en présentant des expositions « de la manière la plus stimulante possible, en expérimentant de nouvelles pratiques de monstration, de médiation et de prospection »⁵¹. L'innovation devient dès lors l'une des valeurs transversales à toutes ses actions, avec l'inclusion et l'accessibilité. Dans ce cadre est créé, en 2015, à proximité immédiate des espaces d'exposition du musée, Le Studio, espace de découverte dédié aux jeunes et aux familles. Sur une surface de 79 m², il propose un espace détente, un coin lecture et des expositions temporaires spécialement conçues pour les enfants. Au départ, grâce à des expériences participatives et multisensorielles, ces expositions d'un nouveau genre encouragent les visiteurs-euses, jeunes ou moins jeunes, à construire leur propre visite au musée. Puis, en 2017, est inauguré le LabElysée, espace d'expérimentation d'une surface de 23 m² dédié à la culture numérique, en partenariat notamment avec des spin-off issues du Laboratoire de communications audiovisuelles – LCAV de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) dirigé par Martin Vetterli, et d'autres start-up technologiques.

46

Tatyana Franck, « *Le Musée de l'Elysée : Construire à Lausanne le musée de la photographie dans toute sa pluralité* », archives du Musée de l'Elysée, 2018.

47

ELSE #9, juin 2015.

48

Sa parution est aujourd'hui suspendue, et son devenir papier, numérique, interactif ou spatial est actuellement en cours de réflexion.

49

Le portail Photobooks, bibliothèque numérique du Musée de l'Elysée, a été créé en 2017, sous la direction de Tatyana Franck.

50

Ce déménagement est prévu sur le site de PLATEFORME 10 durant l'hiver 2021-2022, et l'ouverture du nouveau bâtiment au début de l'été 2022.

51

Tatyana Franck, *op. cit.*

La programmation des expositions vise alors à présenter en alternance :

- des expositions thématiques sur les enjeux contemporains qui prennent le pouls d'une région du monde, d'une conjoncture géopolitique, d'un contexte historique, d'une condition sociale ou d'une situation culturelle⁵² ;
- des expositions transversales sur les relations entre la photographie et les autres disciplines artistiques, des arts appliqués⁵³ aux beaux-arts⁵⁴ en passant, entre autres, par le cinéma⁵⁵ ;
- des rétrospectives sur une figure majeure dans le domaine de l'image⁵⁶ ;
- des regards sur la création émergente suisse ou internationale⁵⁷ ;
- des collections internationales de premier plan⁵⁸.

2 LA SALLE DES COLLECTIONS À PLATEFORME 10

Le nouveau bâtiment du Musée de l'Elysée à PLATEFORME 10 lui offre une opportunité nouvelle en forme de défi : une « salle des collections » d'une surface de 150 m² environ. En effet, jusqu'à présent, le musée s'était plutôt attaché à mieux faire connaître la-les photographie-s dans toutes ses-leurs dimensions⁵⁹ à travers un programme diversifié d'expositions temporaires. Certains fonds ou ensembles conséquents, avant ou après donations ou acquisitions, ont certes fait l'objet d'exposition, et l'on compte tout de même quelques expositions thématiques sur les collections au fil du temps⁶⁰. Néanmoins, comme le souligne Olivier Lugon : « Le « musée » signale minimalement une institution qui [...] se définit par la nécessaire conjonction de deux fonctions distinctes : conserver et exposer. Or, la combinaison de ces deux missions s'avère particulièrement délicate pour la photographie. »⁶¹ En effet, la fragilité des techniques, des procédés et des supports photographiques rend paradoxale l'articulation entre le temps instantané de la prise de vue d'une photographie, le temps court de l'exposition de son tirage et le temps long de la réception d'une image par le public. À ce titre, Olivier Lugon remarque que l'acquisition et la présentation de photographies dans les musées sont restées longtemps confinées « à leurs seuls cabinets de travail », espaces réservés à la recherche et à l'analyse. Paradoxalement, au sein d'une salle dédiée aux collections, ouverte à tous les publics, il s'agit pourtant bien

52

En témoignent les expositions *Liu Bolin. Le Théâtre des apparences*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 17 octobre 2018 au 27 janvier 2019 ; *Matthias Bruggmann. Un acte d'une violence indicible*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 17 octobre 2018 au 27 janvier 2019 ; *Yann Mingard. Tant de choses planent dans l'air, d'où notre vertige*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 29 mai au 25 août 2019.

53

En témoigne l'exposition *Wojciech Zamecznik : la photographie sous toutes ses formes*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 21 septembre au 31 décembre 2016.

54

En témoigne l'exposition *Jean Dubuffet. L'outil photographique*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 30 mai au 23 septembre 2018.

55

En témoigne l'exposition *Gus Van Sant*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 25 octobre 2017 au 7 janvier 2018.

56

En témoignent les expositions *Jacques Henri Lartigue. La vie en couleurs*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 30 mai au 23 septembre 2018 ; *Martine Franck*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 20 février au 5 mai 2019 ; *Jan Groover. Laboratoire des formes*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 18 septembre 2019 au 5 janvier 2020.

57

En témoignent les expositions *Liu Bolin. Le Théâtre des apparences*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 17 octobre 2018 au 27 janvier 2019 ; *Matthias Bruggmann. Un acte d'une violence indicible*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 17 octobre 2018 au 27 janvier 2019 ; *Vasanthan Yoganathan. A Myth of Two Souls*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 20 février au 5 mai 2019 ; *Yann Mingard. Tant de choses planent dans l'air, d'où notre vertige*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 29 mai au 25 août 2019.

58

En témoigne l'exposition *La Beauté des lignes. Chefs-d'œuvre de la collection Sondra Gilman et Celso Gonzalez-Falla*, Musée de l'Elysée, Lausanne, du 31 janvier au 6 mai 2018.

59

Démontrer « le caractère universel et extrêmement varié de la photographie ». Cf. archives du Musée de l'Elysée.

60

Pour exemples : *Nouveaux itinéraires. Collection du Musée de l'Elysée*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 13 juin au 8 septembre 1991 ; *Comme un miroir. Le Portrait dans la collection*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 29 août au 19 novembre 1995 ; *De la collection*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 8 juin au 2 septembre 2012 ; *Anonymes ? Des avantages de l'auteur méconnu*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 4 juin au 24 août 2014 ; *Anonymats d'aujourd'hui, petite grammaire photographique de la vie urbaine*, Musée de l'Elysée Lausanne, du 27 janvier au 1^{er} mai 2016.

61

Olivier Lugon, « « Un musée de documents » : archiver/exposer chez Paul Vionnet », in *La Mémoire des images. Autour de la Collection iconographique vaudoise*, Éditions Infolio, Gollion, 2015.

de montrer prioritairement des tirages originaux et non pas des reproductions, même si le Musée de l'Elysée conserve dans ses collections des tirages posthumes d'une extrême qualité d'œuvres d'Eugène Atget, d'Henri Fox Talbot, de Man Ray, d'Alexandre Rodtchenko, d'Ella Maillart, de Gertrude Fehr, de Jean Mohr, de Nicolas Bouvier... Mais, fort de cette notion d'« original », peut-on très bien présenter côte à côte une plaque de verre, un négatif, un contact positif, une diapositive, un Polaroid, un photomaton, une publication ou un magazine..., la matérialité et la nature du support choisi par le- la photographe pour un projet donné étant aussi importantes que l'image en elle-même.

Lors de la présentation de la collection de Paul Vionnet à la salle de gymnastique de la Grenette, place Rumine, à Lausanne, en 1902, les 65 tirages colorisés de vues en gros plan de la « rose » de la cathédrale de Lausanne furent ainsi considérés comme « le clou de l'exposition »⁶². Olivier Lugon y décèle une manifestation de la « responsabilité toute particulière à la photographie, chargée non seulement de sauvegarder les traces du passé, mais aussi d'en assurer une connaissance renouvelée par une observation améliorée ». Dès l'origine, la photographie n'est donc ni une simple copie de sauvegarde, ni un document d'archives ordinaire, ni une reproduction sommaire du réel, mais un véritable outil de vision qui transforme profondément notre rapport au réel en nous le restituant sous une forme inédite et bouleversante résultant d'un projet d'auteur. Un an plus tard, toujours à la salle de gymnastique de la Grenette, à l'occasion du 11^e congrès de l'Union internationale de photographie organisé à l'initiative du jeune Rodolphe Archibald Reiss, l'exposition accorde autant de place à l'histoire du médium qu'à la production contemporaine en se structurant en deux parties égales : une « exposition rétrospective » et une « exposition actuelle », Paul Vionnet étant responsable de la partie historique. Aussi, comme le souligne là encore Olivier Lugon : « La photographie historienne qu'il [Paul Vionnet] défend se mue bien plus ici en photographie historique, pour laquelle c'est le passé propre du médium qui se voit documenté, plutôt que l'histoire qui se trouve captée par les clichés. »⁶³ Montrer une photographie revient donc à l'inscrire tout à la fois dans l'histoire propre à la photographie elle-même et dans l'histoire des regards que l'on a portés pour, sur et par la photographie. Autrement dit :

notre regard face à la vision du-de la photographie qui, lui-elle, a fait face à une réalité qui l'a regardé.

Fort de cette analyse inscrite tout à la fois dans l'histoire de la photographie à Lausanne et dans l'histoire même du Musée de l'Elysée, sa salle des collections peut ainsi se donner comme objectif de montrer tout à la fois le passé, le présent et le futur⁶⁴ du monde, du réel et de la photographie elle-même, à travers certains items de ses collections, fonds et archives... Et cela sous la forme d'un cabinet de travail renouvelé en permanence par rotations successives de certains ensembles par l'équipe du Pôle Scientifique. Ainsi que l'affirmait Sam Stourdzé, cette salle des collections peut dès lors répondre en continu à la question « qu'avons-nous à dire de la photographie ? »⁶⁵, et à sa corollaire « qu'aurons-nous à dire demain de la photographie ? »⁶⁶. Autrement dit : la voie et les voix du musée. Son renouvellement serait donc moins guidé par des nécessités de conservation préventive que, d'un côté, par la vie du musée elle-même et l'état des chantiers de recherche qu'il poursuit – notions de « trouvailles », de mises en lumière ou de nouvelles formes de lecture de ses collections – et, de l'autre, par les transformations du monde qui l'environne, y compris le monde de la photographie lui-même. Il s'agit donc d'interroger le médium photographique et l'œuvre des photographes dans toutes leurs dimensions, leurs expressions, leurs multiplicités et leurs pluralités⁶⁷; d'étudier ses conditions et ses contextes de réalisation, de diffusion et de réception; d'analyser les mécanismes à l'œuvre dans la production et la circulation des images⁶⁸... Puis, sous la forme d'un véritable « laboratoire du regard », de restituer ces problématiques au cœur de cette salle des collections, en les confrontant aux propositions ou aux archives des photographes présentes dans ses collections – voire en suscitant de nouvelles commandes, donations ou acquisitions. En paraphrasant Charles-Henri Favrod, on peut ainsi créer pour la collection du Musée de l'Elysée un espace qui lui ressemble – et qui nous ressemble –, un espace « vivant, qui pose des questions, s'efforce d'apporter des réponses, réagit. [...] Un [espace] de la réalité, de l'événement, du fait et de l'imagination, de l'histoire récente qui explique le monde actuel, un [espace] de la modernité [où] la photographie est considérée comme un révélateur de vie. »⁶⁹ Ouverture à « l'imprévisibilité » de notre regard, de la photographie et du monde que soulignait également William

64

Cf. Tatyana Franck, in *La Mémoire du futur. Dialogues photographiques entre passé, présent et futur*, Éditions de l'Elysée & Éditions Noir sur Blanc, Lausanne, 2016.

65

Sam Stourdzé, *op. cit.*

66

Cf. William Ewing, « Un musée pour la photographie », in *Musée de l'Elysée Lausanne. Un musée pour la photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2007.

67

En témoigne, en 1988, l'exposition *Les nouveaux photographes* ("You press the button, we do the rest!"), et en 2007, *Tous photographes* qui scrutait la révolution de la photographie amateur à l'ère du numérique.

68

« Design, beaux-arts, mais également histoire, science... » Tatyana Franck, archives du Musée de l'Elysée, novembre 2018.

69

« Un musée vivant, qui pose des questions, s'efforce d'apporter des réponses, réagit. [...] Un musée de la réalité, de l'événement, du fait et de l'imagination, de l'histoire récente qui explique le monde actuel, un musée de la modernité. La photographie y est considérée comme un révélateur de vie. », Charles-Henri Favrod, texte tapuscrit de présentation de l'ouverture du Musée de l'Elysée en tant que « Musée pour la photographie », archives du Musée de l'Elysée, 1985.

Ewing⁷⁰. Et qu'exprime une nouvelle fois Tatyana Franck en appelant à de nécessaires « décalage(s) » qui « mélange[nt] les genres en faisant entrer en résonance les coups de cœur [pour des images] drôles, décalées, sérieuses, émouvantes, excentriques, marquantes »⁷¹.

70

William Ewing, « Le musée comme un laboratoire », in *Le Musée de l'Elysée – 30 ans de photographie*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2016.

71

Tatyana Franck in *ELSE* #10, 2015.

72

Cf. chapitre « Département Livres et Éditions ».

3 LE PROGRAMME DES EXPOSITIONS À PLATEFORME 10

Dans son nouveau bâtiment de PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée bénéficie pour la première fois d'un plateau unique de 1400 m² environ entièrement dédié à ses espaces d'exposition, au LabElysée et à ses espaces de médiation ; le tout dans une étroite relation de proximité, tout en préservant l'identité et l'autonomie de chacun.

Le LabElysée voit ainsi ses surfaces nettement agrandies, et de nouveaux équipements vont lui permettre d'augmenter ses capacités de projets et de collaborations. De même, les espaces de médiation bénéficient eux aussi de surfaces agrandies, de nouveaux équipements et de conditions optimales lui permettant, par exemple, d'accrocher des photographies au mur afin que ses projets puissent se réaliser face à des épreuves originales. Sans oublier des expérimentations plus pointues comme la multisensorialité et l'accès de plain-pied au patio végétalisé.

Les espaces d'exposition en eux-mêmes se composent d'une surface divisible de 800 m² pour les expositions temporaires, de la salle des collections de 150 m² et d'une salle de projets modulable de 50 m² qui lui permet de réagir instantanément à l'actualité. Les surfaces murales entourant l'escalier d'entrée lui donnent également la possibilité de montrer certaines des nouvelles acquisitions ou donations, de rendre des hommages, voire de présenter une nouvelle version de la revue *ELSE*⁷² sous la forme de papiers peints, d'affiches, de tirages numériques, d'écrans interactifs, de tables tactiles, etc.

3.1 Programmation des expositions temporaires

Dans sa ligne de musée généraliste, également fidèle à la première impulsion donnée par Charles-Henri Favrod, le Musée de l'Elysée va poursuivre à PLATEFORME 10

sa politique d'expositions qui donne leur place aux différents registres photographiques, aux sujets contemporains et historiques et aux points de vue monographiques et thématiques.

Soulignons simplement quelques éléments importants pour la future programmation des expositions. Le Musée de l'Elysée souhaite en particulier s'engager sur quelques points essentiels, à commencer par une attention accrue aux problématiques d'égalités, particulièrement dans le domaine des genres, mais aussi dans celui de l'accès à des cultures diversifiées. Inscrit dans un tissu local très riche, le musée aspire en outre à maintenir une attention soutenue sur la photographie locale, régionale et nationale, soit par la présentation de photographes suisses, soit par des expositions de recherches sur la photographie suisse, qu'il s'agisse par exemple de la première photographie suisse au XIX^e siècle ou de l'étude approfondie du réseau historique et contemporain très local lausannois.

Musée généraliste, le Musée de l'Elysée ne s'impose aucune limite thématique ou temporelle à ses expositions. En revanche, l'institution s'engage à appliquer quelques éléments méthodologiques qui lui paraissent essentiels dans la réalisation de ses expositions. La photographie étant un médium ouvert sur la société contemporaine et ses enjeux, il vise dès lors à intégrer un certain nombre de principes fondamentaux :

- dans la production de ses expositions, en mettant en place des pratiques écocitoyennes et de développement durable ;
- dans la réflexion sur les expositions, en gardant une attitude autoréflexive permanente, de manière à être conscient de ses propres limites et de l'endroit d'où l'on s'exprime ; cette attitude vise à permettre non seulement une autocritique et une évolution constante, mais également à favoriser le dialogue avec nos partenaires ;
- dans la réflexion sur les expositions, en intégrant l'importance de la photographie comme lieu de rencontre entre différentes disciplines (histoire de l'art, histoire, sociologie, philosophie, psychanalyse,

sciences, disciplines appliquées, etc.) et en permettant de faire exister cette rencontre de points de vue sur le monde ;

- dans la prise en compte de la photographie comme objet, même numérique, c'est-à-dire de la matérialité par laquelle la photographie prend corps ; cette attention à la matière permet de rester attentif à l'évolution des techniques, mais elle vise surtout à prendre conscience de l'expérience qu'un objet photographique spécifique offre au public et du lien au monde particulier qu'il donne à sentir ;
- dans la participation de manière active aux discussions dans le domaine des études curatoriales et de la muséologie actuelles.

3.2 Typologie des expositions à PLATEFORME 10

Afin de planifier le travail sur les expositions de la manière la plus adéquate possible, notamment par rapport aux ressources humaines à disposition, cinq types d'exposition sont prévus dans les espaces d'expositions temporaires (hors salle des collections et Espace projet).

A Expositions de recherche (4-5 ans de travail)

Ce type d'expositions est produit par le Musée de l'Elysée, éventuellement en coproduction avec une autre institution, afin de révéler au public le fruit d'un travail approfondi de recherche originale sur un sujet spécifique.

Il peut s'agir d'une recherche réalisée en interne par le musée, soit sur un fonds appartenant aux collections, soit sur un sujet sans lien direct avec les collections mais dont la thématique intéresse particulièrement l'équipe curatoriale du musée. Les expositions monographiques dédiées aux fonds importants de la collection – pour exemple, celui de Sabine Weiss – entrent dans cette typologie, de même que les expositions rétrospectives de photographes contemporain-e-s majeur-e-s dont les collections possèdent peu ou pas encore d'œuvres. Ces expositions de recherche sont aussi l'occasion

de mener des réflexions approfondies sur des thématiques transhistoriques, qu'il s'agisse de sujets artistiques, culturels ou sociétaux.

Le Musée de l'Elysée se réserve également la possibilité de réaliser des expositions issues d'une recherche approfondie effectuée par des chercheur-euse-s externes, avec qui le musée s'associe afin d'en présenter le résultat par le biais d'une exposition.

De manière à valoriser, à approfondir et à faire fructifier les recherches menées au sein de l'institution – parfois en collaboration avec les universités ou d'autres partenaires –, le Musée de l'Elysée aimerait se donner la liberté de traiter certains sujets sur le très long terme, avec des échéances de valorisation par étapes. Concrètement, il s'agit de montrer au public l'avancée de la recherche sur un même sujet à des moments différents, et donc de s'autoriser à reprogrammer des expositions ou des événements sur les mêmes objets. Pour exemple : suite à l'exposition réalisée en 2019 sur Jan Groover qui montrait un premier état de la recherche sur le fonds acquis par le musée, on pourrait imaginer programmer à nouveau une exposition dans un délai de sept ou dix ans afin de présenter au public l'avancée de la recherche sur cette artiste de premier plan. De la même manière, l'exposition sur Gabriel Lippmann programmée en 2022 ne sera qu'une première étape d'un travail de recherche de plus longue haleine, qui sera à nouveau présenté au public – sous la forme d'un catalogue raisonné – dans plusieurs années. L'ambition de ces projets de recherche est double : ils permettent d'une part de traiter des sujets en profondeur et d'inscrire l'institution dans un réseau de recherche qui dépasse le seul cadre muséal, mais ils donnent également l'occasion de montrer à tous les publics l'évolution progressive d'une étude approfondie sur un objet spécifique.

B Expositions projets (2 -3 ans de travail)

Ce type d'expositions plus léger que l'exposition de recherche vise à présenter au public des travaux historiques ou contemporains, inédits ou peu connus en Suisse. Les expositions peuvent être monographiques ou thématiques, mais elles permettent surtout plus de flexibilité et de spontanéité dans la programmation. Il peut s'agir d'une œuvre ou d'une série d'un-e artiste contemporain-e ou historique que le musée souhaite présenter, ou d'un accrochage thématique plus spontané n'imposant pas une temporalité de recherche aussi importante que l'exposition de recherche. Entre également dans ce profil d'expositions le programme *reGeneration*.

C Expositions louées (1 an de travail)

Afin de s'ouvrir aux expositions produites par d'autres institutions, le Musée de l'Elysée souhaite également présenter régulièrement des projets conçus par d'autres partenaires. Cela permet par ailleurs de soulager les équipes du musée, de manière à ce qu'elles puissent se concentrer sur les expositions qu'elles produisent elles-mêmes.

D Expositions communes Musée de l'Elysée – Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac)

Le Musée de l'Elysée aimerait profiter de la mutualisation de son nouveau bâtiment avec le mudac pour présenter régulièrement, mais sans calendrier prédéfini, des expositions coproduites avec ce partenaire de première proximité. Ces expositions pourront présenter des artistes ayant des pratiques dans la photographie et le design, des scènes locales ou nationales envisagées sous le double angle de la photographie et du design, ou des thématiques pouvant faire dialoguer ces deux disciplines. Majoritairement expositions projets, elles peuvent également occasionnellement constituer des expositions de recherche.

E Expositions communes PLATEFORME 10

Tous les quatre ans, les trois musées du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 – Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA), Musée de l'Elysée, mudac – vont produire ensemble une exposition commune, transversale et transdisciplinaire. La première aura lieu en juin 2022, afin de fêter l'ouverture du nouveau bâtiment Musée de l'Elysée-mudac. Ce sont essentiellement des expositions thématiques ou monographiques de recherche qui permettent d'approfondir les dialogues entre les disciplines artistiques, en particulier les beaux-arts, le design et la photographie.

4 L'ÉQUIPE DU DÉPARTEMENT EXPOSITIONS

L'équipe du Département Expositions est en pleine réorganisation, du fait d'une nécessaire professionnalisation de la structure du département et de certains profils.

Ressources humaines existantes :

- 1 conservatrice, responsable du Département (80 %) :
Pauline Martin
- 1 responsable de projets d'expositions (80 %) :
Lars Willumeit
- 1 chargée de projets d'expositions (80 %) : Lydia Dorner
- 1 chargée de production (80 %) : Emilie Chenevard
- 1 assistante chargée de production (60 %) :
Eleonora Del Duca
- 1 chargée des expositions itinérantes et des projets
externes (80 %) : Hannah Pröbsting

LE DÉPARTEMENT LIVRES ET ÉDITIONS

Le Département Livres et Éditions du Musée de l'Elysée a été créé il y a deux ans, suite à la refonte du Pôle Scientifique consécutive au départ à la retraite de l'ancien conservateur en chef du musée, Daniel Girardin, et de l'arrivée de son successeur, Marc Donnadieu, qui en a donc aujourd'hui la responsabilité. Ce Département Livres et Éditions regroupe quatre services autonomes ayant des objectifs distincts mais un objet commun : le livre. Il est donc constitué aujourd'hui d'un Service des éditions, en particulier en ce qui concerne les catalogues d'exposition du musée en édition propre ou en coédition ; d'un atelier de numérisation d'ouvrages liés au projet Photobooks¹ ; d'une bibliothèque² ; d'une librairie-boutique³.

Actuellement, la production de livres de photographie – une soixantaine d'acteurs-trices en France et en Suisse – traverse une situation paradoxale entre diversité de publications et fragilité économique. D'un côté, le nombre de livres publiés ne cesse en effet de croître – autoéditions, livres « pointus », catalogues d'exposition, thématiques « grand public », etc. – et les foires ou salons spécialisés de se multiplier. De l'autre, les tirages demeurent *a contrario* faibles – entre 500 et 2000 exemplaires pour un ouvrage pointu, entre 2000 et 7000 exemplaires pour un classique grand public –, et les ventes ne progressent pas – les numéros de la collection Photo Poche, portée aujourd'hui par les Éditions Actes Sud, ne se vendent plus qu'à 4000 exemplaires contre 8000 il y a dix ans⁴. En conséquence, face aux vagues continues de nouveautés, les livres de photographie restent de moins en moins longtemps sur les tables des librairies. Pour l'éditeur Filigranes, un des leaders sur le marché des livres pointus, le taux de retour était ainsi de 55 % en 2018⁵.

Par ailleurs, les coûts de production du livre de photographie ne cessent également d'augmenter malgré l'apport des technologies contemporaines : si un roman coûte 1 euro à imprimer et se vend 20 euros en broché, un livre de photographie revient entre 8 et 10 euros à imprimer et se vend 35 euros, selon Fabienne Pavia des Éditions Le Bec en l'air⁶. Il s'en suit un écart de plus en plus prégnant entre de tous petits tirages presque faits sur mesure et des tirages de large diffusion

1

Le portail Photobooks, bibliothèque numérique du Musée de l'Elysée, a été créé en 2017, sous la direction de Tatyana Franck.

2

Lors de son déménagement en 2014 à Elysée 4, la bibliothèque du musée a été entièrement restructurée par l'architecte Jean-Gilles Décosterd.

3

Créée en 1998, la librairie-boutique du musée a été entièrement redéfinie en 2011, lors de la rénovation des espaces d'accueil du musée par l'architecte Jean-Gilles Décosterd.

4

Sophie Bernard, « Le Boom du livre photo », in *L'Hebdo du Quotidien de l'art*, n°1672, 1^{er} mars 2019.

5 • 6

Nicole Vulser, « Les éditeurs de livres de photos à la peine », in *Le Monde*, vendredi 6 juillet 2018.

de moins en moins qualitatifs. Le catalogue d'exposition se maintient, lui, dans une niche spécifique davantage liée aux possibilités de financement, de conception et de production par les institutions elles-mêmes que par les maisons d'édition qui ne font plus que diffuser et distribuer les livres qu'elles publient, ou presque. Dans ce contexte, les problématiques d'indépendance du secteur et de prise de risque sont cruciales. En parallèle, l'accès au livre sur un temps long est de plus en plus difficile au regard d'une part de la disparition de rayons dédiés à des ouvrages de fond dans les librairies généralistes, d'autre part à l'augmentation exponentielle du prix des éditions épuisées dans des librairies spécialisées dans le *vintage*⁷. Le rôle des bibliothèques est ainsi devenu de plus en plus déterminant afin de maintenir une égalité d'accès à la culture et à l'expression photographiques pour tous les publics.

Parallèlement, les librairies, qu'elles soient indépendantes ou portées par une institution dédiée à la photographie, deviennent, volontairement ou involontairement, des lieux de rencontres et d'échanges incontournables pour le public comme pour la profession elle-même, tant cette dernière est traversée par une crise profonde liée au poids de la télévision, à la mutation actuelle de la presse d'information, sans oublier l'importance croissante des réseaux sociaux. La dimension culturelle, sociale et professionnelle d'une librairie dédiée aux livres de photographie au sein d'un territoire donné est ainsi essentielle.

1 LE SERVICE DES ÉDITIONS DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

1.1 État des lieux

Depuis son origine, le Musée de l'Elysée poursuit une politique soutenue de publication de catalogues d'exposition, voire d'ouvrages complémentaires concernant les collections ou non. Ces publications sont éditées en propre ou en coéditions avec des partenaires internationaux. Avec l'arrivée de Tatyana Franck à la direction du musée, une collection spécifique pour les catalogues d'exposition du musée a été créée en 2016 avec les Éditions Noir sur Blanc⁸ – la « Collection-Musée de l'Elysée ». Ce qui leur apporte une cohérence, une unité et une identité visuelles sur un long terme. Le dernier

7

Cf. Sam Stourdzé, in *Rapport d'activité 2014*, Musée de l'Elysée, Lausanne, 2015.

8

Les Éditions Noir sur Blanc (Lausanne) appartiennent au groupe Libella. Créé en 2000 à l'initiative de Vera et Jan Michalski, couple aux origines suisses, polonaises, russes et autrichiennes, le groupe éditorial franco-suisse Libella comprend les maisons d'édition Buchet/Chastel, Phébus, les Cahiers dessinés, le Temps apprivoisé, Delapire, Photosynthèses, la collection de poche Libretto et Notabilia (France), Noir sur Blanc, Favre (Suisse) et Wydawnictwo Literackie (Pologne). Il est également le propriétaire de la Librairie polonaise de Paris et de la galerie Folia, également à Paris.

catalogue publié, consacré au Fonds René Burri⁹, en constitue le 8^e volume.

En 2011, la revue *ELSE* – « revue de l'autre photographie » – a été initiée par Sam Stourdzé. Elle a été totalement redéfinie par Tatyana Franck en 2015¹⁰, selon un nouveau concept graphique¹¹ et éditorial. Elle s'appuie depuis sur un comité éditorial composé de spécialistes de la photographie sur les cinq continents, et privilégie des propositions inédites. Et elle appréhende le champ photographique dans toute sa diversité en s'interrogeant sur les récents changements de regard qui s'opèrent face aux images. Sous la forme de portfolios accompagnés de textes succincts qui laissent parler les images, elle propose, en guise de programme, une vision kaléidoscopique de notre monde multiple et bigarré. Afin d'apporter un éclairage historique à ces travaux contemporains, un portfolio central est dédié aux collections du Musée de l'Elysée. Sa parution trilingue et semestrielle correspond au calendrier annuel des deux temps forts internationaux de la photographie : les Rencontres d'Arles en juillet et Paris Photo en novembre. La publication d'*ELSE* en tant que revue imprimée s'est arrêtée en novembre 2018¹², mais sa refonte est actuellement à l'étude, soit sous une forme entièrement numérique et interactive, soit sous une forme plus spatiale sur un des murs entourant l'escalier d'entrée du musée au sein de son nouveau bâtiment. Elle pourrait dès lors prendre la forme de papiers peints, d'affiches, de tirages numériques, d'écrans interactifs ou de tables tactiles en fonction de l'arrivée des opportunités et des propositions¹³.

En 2014 a été également créé, sous l'impulsion de Sam Stourdzé et avec le soutien de Parmigiani Fleurier, le Prix Elysée. Il s'adresse tous les deux ans à des photographes en milieu de carrière provenant de tous les pays, afin de leur permettre de développer un projet inédit puis de le publier avec un éditeur de leur choix. Sur l'ensemble des dossiers reçus au cours de cette consultation ouverte, huit nominés sont sélectionnés par les équipes du Musée de l'Elysée. Puis un jury international en désigne le-la lauréat-e. Le musée leur apporte une valorisation et un accompagnement déterminants tout au long de ce

9

René Burri, l'explosion du regard, Éditions Musée de l'Elysée & Éditions Noir sur Blanc, Lausanne, 2020.

10

À partir d'*ELSE* #9, juin 2015.

11

Confié au Studio Marie Lusa (Zurich).

12

ELSE #15, novembre 2018.

13

Des synergies sont également possibles entre ce développement futur de la revue *ELSE*, la nouvelle salle de projets et le LabElysée.

processus de création photographique sans équivalent. Les trois premiers lauréats ont été Martin Kollar en 2015 (session 2014-2016), Matthias Bruggmann en 2017 (session 2016-2018) et Luis Carlos Tovar en 2019 (session 2018-2020).

14

Des photos à lire et à compter, sous la direction d'Anne Lacoste, en collaboration avec Maelle Tappy et Sandra Moheyman-Barraud, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2015.

15

Mathias Velati, *Histoires du bout du monde en scrutant l'horizon*, Éditions du Musée de l'Elysée, Lausanne, 2015.

1.2 Développement

Assuré depuis peu par une véritable responsable éditoriale, le Service des éditions du musée est installé dans les bureaux du Département Expositions. Dans le cadre du déménagement du Musée de l'Elysée dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, le développement de ses missions, de ses actions et de ses projets va gagner en ampleur, en ambition et en stratégie éditoriale.

Pour exemple, la multiplication des partenariats locaux, nationaux ou internationaux liée à la nouvelle programmation du musée à PLATEFORME 10 va changer la donne concernant la Collection-Musée de l'Elysée. La problématique risque ainsi de devenir : ne plus consacrer cette collection qu'aux fonds abrités ou gérés par le musée, ou ne la poursuivre que pour les seules expositions dont le musée est producteur. Mais cela va remettre partiellement en cause l'unité souhaitée si d'un côté le musée n'a plus le *lead* sur l'ensemble de ses catalogues d'exposition, et de l'autre s'il souhaite davantage de souplesse éditoriale face à chaque projet d'exposition.

Par ailleurs, le Musée de l'Elysée a tout intérêt à investir aujourd'hui d'autres types de publications complémentaires aux catalogues d'exposition afin de répondre aux demandes de ses nouveaux publics. Pour cela, il peut se nourrir des expérimentations antérieures du musée comme les livrets-jeux pour tout-petits, les livres pour enfants¹⁴ ou pour adolescent-e-s¹⁵, et les redéfinir. De même, il peut initier une toute nouvelle collection de glossaires ou de bréviaires de vulgarisation consacrée aux vocabulaires ou aux techniques photographiques à destination des publics amateurs ou plus spécialisés, voire d'un ouvrage sur les formes innovantes de médiation dans le champ de la photographie, sur la culture inclusive

au sein des musées ou sur l'écocitoyenneté et le développement durable dans les pratiques muséales. Cela permettra de mettre en valeur et de diffuser les savoirs et les savoir-faire partagés entre son Pôle Scientifique – en particulier ceux du Département Conservation préventive-Restauration – et son Pôle Publics. Il semble surtout tout à fait souhaitable de créer très rapidement une nouvelle collection thématique liée aux collections, aux fonds et aux archives du Musée de l'Elysée, et cela afin de mieux les faire connaître en dehors de son programme d'expositions. Celle-ci sera bien évidemment complémentaire à la programmation de la nouvelle salle des collections qui, elle, sera accompagnée de supports papier plus légers et gratuits ou de supports numériques, voire d'un double virtuel via le site internet du musée. Des thèmes grand public comme le-la photographe comme « personnage », la Suisse, le paysage, le portrait, l'auto-portrait, les femmes photographes, l'image et le texte, le sport, la science, la photographie et le cinéma, la mode, la publicité... peuvent ainsi être mis rapidement en œuvre grâce à la richesse et à la diversité des collections, fonds et archives.

Enfin, durant la période de la fermeture du Musée de l'Elysée, comme après son déménagement sur le site du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, la participation du Service des éditions à des salons comme Offprint à Paris durant Paris Photo ou Temple Arles Books pendant les Rencontres d'Arles mérite d'être envisagée. Celle-ci doit être organisée en concertation avec la librairie-boutique, mais ce sont les publications mêmes du musée qui, à cette occasion, doivent être mises en avant ; la librairie-boutique se réservant la conception et la réalisation du salon du livre propre au Musée de l'Elysée : On Print¹⁶.

Sous la responsabilité aujourd'hui d'une responsable éditoriale à temps partiel, ce Service des éditions va ainsi s'étoffer et se structurer en véritable Département des éditions afin de faire face à ces nouveaux développements. L'équipe pourrait ainsi être constituée d'une responsable éditoriale, d'un-e assistant-e et d'un-e stagiaire.

16

La manifestation On Print a été créée en 2011 et se tient lors de la Nuit des images.

2 LA BIBLIOTHÈQUE DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

17

Cf. Sam Stourdzé, *Rapport d'activité 2014*, Musée de l'Elysée, Lausanne, 2015.

2.1 État des lieux

18

Architecte : Jean-Gilles Décosterd.

Si le principe d'une bibliothèque au Musée de l'Elysée a été mis en place dès les débuts du musée, elle n'est devenue une véritable bibliothèque structurée et accessible sur rendez-vous aux amateur-trice-s, étudiant-e-s, historien-en-s et chercheur-euse-s que depuis 2014¹⁷ lors de son déménagement et de son installation au 4 de l'avenue de l'Elysée¹⁸, ainsi qu'avec l'arrivée d'une responsable titulaire à 50 %.

Dès l'origine, elle a été considérée comme une bibliothèque de consultation spécifiquement dédiée aux livres de photographie ; la part de généralités non photographiques y est donc relativement restreinte. Elle considère le livre de photographie d'une part comme mode de diffusion privilégié du médium depuis ses origines, et d'autre part, comme un espace de liberté et d'inventivité pour les photographes et leurs projets. Elle contient aujourd'hui plus de 30 000 ouvrages et 40 titres de périodiques – en comparaison, la Bibliothèque Roméo Martinez de la Maison Européenne de la Photographie à Paris possède 30 000 ouvrages et 400 titres de périodiques. Les livres produits en Suisse ou concernant la Suisse y sont tout de même privilégiés, quel que soit leur domaine, ainsi que les éditions de nos partenaires culturels lausannois ou vaudois.

Son fonds est aujourd'hui répertorié et catalogué dans sa plus grande partie, et il est accessible, depuis 2016, en interne comme en externe via Renouvaud (plateforme en réseau regroupant près de 178 bibliothèques cantonales, dont 80 bibliothèques de sciences et de patrimoine). Néanmoins, pour le moment, la bibliothèque du Musée de l'Elysée ne demeure qu'un lieu privilégié de documentation pour l'équipe du musée elle-même plutôt que pour l'extérieur, situation qui devrait profondément se transformer avec le déménagement à PLATEFORME 10 où elle va désormais avoir le rôle et les missions d'une véritable bibliothèque spécialisée ouverte vers l'ensemble des publics.

Des « désherbages » successifs ont permis au fil du temps de mieux structurer et spécifier son contenu, et une politique volontariste d'achats réguliers d'en compléter les manques. Tout comme pour la collection où la notion de fonds est centrale, pour la bibliothèque la notion de collection ou d'ensemble a été privilégiée, à l'instar de la collection complète des éditions de la Guilde du Livre, l'ensemble conséquent de livres de photographie pour enfants¹⁹, ou ceux de livres chinois²⁰ ou japonais, sans oublier la collection Plantureux dédiée aux procédés et aux techniques photographiques du XIX^e siècle. Les bibliothèques de Christoph Schifferli²¹, de Kaspar Fleischmann²² et de Peter Born²³ sont dernièrement venues enrichir de façon significative l'ensemble des publications historiques de référence. La bibliothèque du Musée de l'Elysée contient ainsi de nombreux exemplaires uniques au sein du réseau Renouvaud, voire sur le canton de Vaud ou la Suisse romande.

La bibliothèque du Musée de l'Elysée possède également un fonds de livres précieux non négligeable²⁴. Il est constitué de livres devenus rares, de livres fragiles, de livres d'artistes, de livres dédiacés et d'éditions de bibliophilie accompagnées de tirages photographiques. À une époque, ces ouvrages de bibliophilie ont été démembrés et les tirages versés dans les collections du musée. Nous souhaitons aujourd'hui revenir en arrière et reconstituer l'intégralité des publications d'origine. De même faut-il se poser la question de la place des portfolios de reproduction d'images photographiques : collections ou bibliothèque ?... Par ailleurs, la bibliothèque ou les collections possèdent également de nombreuses maquettes originales de livres, éléments déterminants afin de mieux comprendre les rapports d'un-e photographe à son œuvre et à sa publication. La bibliothèque nous semble le meilleur lieu de conservation et de consultation.

Dans le cadre de sa mutualisation avec la bibliothèque du Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac), la notion de livre en tant qu'objet, de reliure ou d'emboîtement peut également faire l'objet d'études et de recherches plus approfondies, voire d'acquisitions spé-

	19
Plus de 600.	
	20
Dont 150 ouvrages donnés par Weixing Zhong du Chengdu Contemporary Photography Arts Park en 2017.	
	21
Près de 5000 ouvrages acquis en 2014.	
	22 • 23
Donation en 2018.	
	24
Près de 5000 ouvrages à ce jour.	

cifiques et régulières. En témoignent, dès aujourd'hui, l'acquisition de certains ouvrages édités par la maison d'édition Take5.

25

Sous la direction de Sam Stourdzé.

Outre le fonds de livres, la bibliothèque du musée gère également une partie de nos abonnements gratuits ou payants à de nombreuses revues généralistes ou spécifiques. Bien évidemment, dans le cadre du déménagement à PLATEFORME 10, une synergie et une complémentarité de ces abonnements seront mises en œuvre entre le Musée de l'Elysée et le mudac, ainsi qu'entre le Musée de l'Elysée-mudac et le Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA). La question de la presse numérique ou dématérialisée se posera également, avec la présence de postes de consultation numérique au sein de la nouvelle bibliothèque mutualisée.

2.2 Numérisation

Fidèle à ses missions premières de conservation et de transmission, le Musée de l'Elysée a lancé, en 2014²⁵, un projet essentiel pour les générations à venir : la numérisation de sa bibliothèque consacrée à la photographie, afin de rendre accessible une grande partie de ses ouvrages, en particulier ses catalogues d'exposition, des publications inédites, des livres épuisés, des éditions rares ou des uniuquats. Et cela, dans le respect bien entendu du droit d'auteur. À travers ce projet ambitieux, le musée a donc souhaité rendre ce patrimoine unique à Lausanne accessible aux amateur-trice-s, aux étudiant-e-s, aux historien-ne-s et aux chercheur-euse-s comme au plus grand public local, national ou international. Il a ainsi mis en œuvre une des premières bibliothèques dématérialisées de livres de photographie, d'une part à travers l'acquisition d'un scanner automatique capable de numériser jusqu'à 1500 pages à l'heure, d'autre part en s'associant au Laboratoire des humanités digitales de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) afin de développer une plateforme de navigation qui permet de faire des recherches complètes sur les textes et les images des livres numérisés²⁶.

En janvier 2017²⁷, ce projet de bibliothèque numérique a passé un nouveau cap en devenant accessible en ligne via le lien photobookselysee.ch sur le site internet du musée. En appliquant la logique du « Big Data » aux livres de photographie, il entend ouvrir de nouvelles perspectives d'accessibilité et de recherche. Près de 5000 ouvrages ont été ainsi digitalisés et indexés, permettant dès lors de les feuilleter en ligne, mais également d'effectuer des recherches iconographiques ou textuelles à l'intérieur de chacun d'entre eux. L'objectif est aujourd'hui de faire évoluer ce portail, d'un côté en véritable projet curatoriel enrichi d'analyses scientifiques sur la photographie et les photographes, de l'autre en expositions numériques sur le livre de photographie, en lien avec ses programmes de recherche ou son programme d'expositions. Ce portail Photobooks est aujourd'hui en veille, dans l'attente de la refonte du site internet consécutive à une meilleure approche de l'innovation numérique au cœur du Musée de l'Elysée²⁸.

26

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien de la Fondation Jan Michalski, de la Fondation Le Cèdre et de la Fondation Coromandel.

27

Sous la direction de Tatyana Franck.

28

Cf. chapitre « Innovation & Numérique ».

2.3 Développement

Dans le cadre de son déménagement à PLATEFORME 10 et de sa mutualisation avec la bibliothèque du mudac, la bibliothèque du Musée de l'Elysée ne va pas changer fondamentalement son identité et sa nature profondes, mais va s'ouvrir à un public plus important et diversifié, tout en restant une bibliothèque de consultation spécialisée dans les domaines de la photographie et du design.

Dans ce cadre élargi, cette bibliothèque Musée de l'Elysée-mudac peut également avoir sa propre programmation culturelle, en particulier en organisant des rencontres autour de ses fonds de livres rares ou précieux. Et cela, afin de mieux faire comprendre à tous les publics le rôle du livre ou de l'édition dans l'œuvre d'un-e photographe ou d'un-e designer-euse. Des rencontres avec des photographes, des designer-euse-s, des graphistes ou des éditeur-trice-s peuvent ainsi être programmées. Au sein de vitrines dédiées, la réalisation de petites expositions ou la prolongation à la bibliothèque des expositions temporaires peuvent même être envisagées. La réalisation d'une importante exposition sur « Lausanne et le livre

d'art » pourrait ainsi être mise à l'étude, pour exemple en partenariat avec la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL) et la Fondation Michalski.

Au-delà de ses missions premières, la bibliothèque va dès lors devenir un lieu de ressources et de recherches sur la création photographique, graphique ou de design, voire un centre de compétences. Dans ce cadre, la création d'un centre de documentation sur les techniques de conservation préventive-restauration peut être étudiée, parallèlement aux développements futurs du Département Conservation préventive-Restauration.

La place du numérique va être redéfinie au sein de cette bibliothèque renouvelée : presse numérique ; accès numérique aux livres, à la documentation et aux archives du musée pour les chercheur-euse-s et les étudiant-e-s, en particulier les archives du Prix Elysée dédié à un projet d'édition photographique ; accès au portail Photobooks ; projet d'éditions numériques photographiques (*ELSE?*) ; etc. L'installation d'une vidéothèque, d'une cinémathèque et d'une audiOTHèque, analogique ou numérique, sera également mise à l'étude.

L'équipe de la bibliothèque, constituée aujourd'hui d'une personne à 50 % et d'un mandat de numérisation à temps partiel, ne sera pas suffisante sur le site de PLATEFORME 10, malgré l'apport de l'équipe complémentaire du mudac. Deux personnes à 80 % et plusieurs auxiliaires seront ainsi nécessaires afin d'assurer le bon fonctionnement de la bibliothèque et l'accueil du public selon des horaires qu'il reste à définir. Car il va de soi que la bibliothèque du Musée de l'Elysée-mudac ne doit pas devenir un supplétif au manque de places de travail dans les bibliothèques lausannoises, mais doit s'affirmer comme un véritable lieu de diffusion, de travail et de recherche dans les domaines de la photographie et du design.

3 LA LIBRAIRIE-BOUTIQUE DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

3.1 État des lieux

Créée en 1998 au sein de la « Maison de l'Elysée », la librairie-boutique du musée est l'un des éléments forts de son identité, en particulier depuis son réaménagement en 2011, avec celui du Café Élise²⁹. C'est d'ailleurs le premier espace que traverse aujourd'hui le-la visiteur-euse à son arrivée. Elle s'est, dès le départ, positionnée comme une librairie spécifique, pointue et ouverte sur les propositions éditoriales contemporaines, en particulier celles des photographes émergent-e-s. Elle est dès lors devenue, au fil du temps, un lieu incontournable de diffusion, de promotion et de découverte dans le domaine de l'édition photographique. Ce modèle unique à Lausanne a trouvé sa pertinence à tous les niveaux : son apport culturel est déterminant, sa fréquentation est importante, son chiffre d'affaires non négligeable et son apport aux recettes propres du musée notable. Par ailleurs, elle est un espace essentiel d'information et de diffusion des publications du Musée de l'Elysée, que cela soit les catalogues des expositions *in situ* ou hors les murs.

Nos relations tant avec la librairie du MCBA sur le site de PLATEFORME 10 qu'avec la librairie du Centre culturel suisse à Paris méritent, elles aussi, d'être clarifiées.

3.2 Développement

Le déménagement de la librairie-boutique du Musée de l'Elysée dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 et sa mutualisation avec la librairie-boutique du mudac ne doivent pas rompre avec ce modèle d'ouverture, de multiplicité et de curiosité vis-à-vis du champ photographique. Néanmoins, la problématique des produits dérivés, cœur de cible de la librairie-boutique du mudac, doit être réévaluée. Si depuis longtemps la librairie-boutique du Musée de l'Elysée édite des affiches et des cartes postales liées ou non au programme d'expositions ou aux collections du musée, elle ne s'est investie qu'à titre expérimental sur des produits dérivés tels que tote bags, carnets, éventails, etc. Un e-shop a

ainsi été créé il y a un an, afin d'assurer une plus grande diffusion aux publications et à ces nouveaux produits dérivés du musée.

Le changement d'échelle induit par le projet PLATEFORME 10 et son futur public va modifier la donne. Aussi, la situation actuelle doit-elle être triplement reconsidérée. D'une part, la production en propre de produits dérivés peut, sur un plus grand nombre, atteindre un meilleur taux de rentabilité. D'autre part, la production de produits dérivés estampillés de la nouvelle identité graphique du Musée de l'Elysée à PLATEFORME 10 peut être mise en place. Enfin, l'étude de lignes de produits dérivés communs aux trois musées – voire de lignes éditoriales communes – peut être envisagée. Tous ces projets de développement dépendent bien sûr de l'existence ou non de produits dérivés PLATEFORME 10. Une autoconcurrence serait, en effet, contre-productive.

Cette politique de développement de produits dérivés pour le Musée de l'Elysée a comme conséquence la création d'une véritable cellule commerciale d'envergure et pose la question non seulement du partage des coûts et des recettes de ces produits dérivés entre le Musée de l'Elysée et le mudac, mais également du fait même de savoir si elle est rattachée au musée en tant que structure institutionnelle, ou à un organisme parallèle de type fondation de droit privé ou entité purement commerciale.

Enfin, la librairie-boutique du Musée de l'Elysée réalise sa propre programmation culturelle qui prend la forme de newsletters, d'invitations à des conférences et à des signatures liées aux expositions présentées ou à l'actualité éditoriale, de braderies régulières et, surtout, de la manifestation On Print. Si les premières propositions ne sont pas à être reconsidérées fondamentalement, On Print mérite plus d'attention. Inscrite pour le moment dans le cadre de la Nuit des images conçue et réalisée par le Musée de l'Elysée, elle sera dépendante, à PLATEFORME 10, de la mutualisation de cette Nuit des images aux trois musées – ou non ? Aussi, si elle souhaite rester un forum dédié aux livres de photographie, devra-t-elle alors s'inscrire sur une

autre temporalité, en lien bien sûr avec les différents salons liés à l'édition photographique sur le territoire lausannois ou vaudois.

3.3 Perspectives

Entités autonomes ayant des objectifs distincts au moment de la création du Département Livres et Éditions, la réunion au sein d'une même entité du Service des éditions, de la bibliothèque et de la librairie-boutique mérite d'être réévaluée à l'aune de leur développement et de leur devenir à PLATEFORME 10. La boutique-librairie, tout en gardant son identité et ses missions de librairie spécifique, pointue et ouverte sur les propositions éditoriales contemporaines, va ainsi développer ses actions de commercialisation de produits dérivés liées à sa mutualisation avec la librairie-boutique du mudac. À l'inverse, dans le même cadre pourtant d'installation à PLATEFORME 10 et de mutualisation avec celle du mudac, la bibliothèque va, elle, accentuer son rôle de lieu de ressources et de recherches, allant de pair avec le développement du Pôle Scientifique du musée. La création de bourses de recherche croisées bibliothèque-collections peut ainsi être étudiée, en partenariat par exemple avec la Fondation Michalski ou Neuflyze OBC. Le Service des éditions du Musée de l'Elysée doit, lui, maintenir ses liens étroits avec le Département Expositions du musée. Ils partagent les mêmes espaces de travail et la production des catalogues d'exposition reste la part majoritaire des projets qu'il réalise. Une synergie plus étroite ou plus officielle avec les responsables de projets d'expositions ne peut qu'apporter plus de fluidité et d'efficacité.

4 L'ÉQUIPE DU DÉPARTEMENT LIVRES ET ÉDITIONS

Le développement futur de l'équipe du Département Livres et Éditions du Musée de l'Elysée au sein de PLATEFORME 10 tiendra évidemment compte d'une nécessaire mutualisation avec l'équipe du mudac au sein de chaque secteur, en particulier pour la bibliothèque et la librairie-boutique.

Ressources humaines existantes :

- 1 conservateur, responsable du Département (100 %) :
Marc Donnadieu
- 1 responsable éditoriale (70 %) : Sylviane Amey
- 1 bibliothécaire-documentaliste assistante (50 %) :
Charlotte Jud
- 1 responsable de la librairie-boutique (70 %) :
Nathalie Choquard
- 1 assistant numérisation (40 %) : Stéphane Mocan

Voir et faire exister – Pôle Technique et Muséographie

Le Pôle Technique et Muséographie du Musée de l'Elysée est actuellement sous la responsabilité de Simira Räbsamen.

1 **ADAPTABILITÉ, AGILITÉ ET INVENTIVITÉ AU SERVICE DE LA CRÉATION**

1

Prévu à partir de début novembre 2021 (remise des clés).

1.1 **Anticipation et agilité**

2

Prévue mi-juin 2022.

L'adaptabilité aux changements d'activités et de rythmes est gérée, au Pôle Technique et Muséographie, par une équipe légère et autonome, apte à encadrer des intervenants externes aux compétences spécifiques, et cela en fonction des besoins générés par l'évolution des activités et des contenus. Cette adaptabilité va encore s'accroître durant la période du déménagement¹ et jusqu'à l'ouverture du nouveau musée au cœur du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10². Puis *in situ* face aux développements de la programmation du Musée de l'Elysée rendus possibles par les espaces généreux et flexibles de son futur bâtiment partagé avec le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac).

1.2 **Créativité et compétences spécifiques**

Le Pôle Technique et Muséographie participe activement à la recherche et à la conception des projets du musée. Il planifie et assure la mise en œuvre des éléments nécessaires à leur réalisation, en collaboration directe avec chaque commissaire, artiste, scénographe ou graphiste. Son implication et sa sensibilité artistique sont ainsi mises au service de chacun-e.

Face à des contextes à chaque fois renouvelés et riches de nouveaux contenus, la recherche, l'étude et l'expérimentation de nouvelles formes de mise en espace des œuvres amènent le Pôle Technique et Muséographie à proposer des solutions internes innovantes. De ce fait, l'équipe aborde collectivement chaque projet, forte de ses expériences, de ses compétences et de ses savoir-faire déployés lors de la réalisation et du montage des projets précédents. Elle peut également s'appuyer sur des intervenant-e-s externes choisi-e-s et encadré-e-s selon les besoins spécifiques de chaque projet.

La pratique de la technique muséale engage également, en étroite coordination avec le Pôle Conservation

préventive-Restauration, des compétences spécifiques en conservation préventive, du choix des matériaux à la manipulation des œuvres, en passant par les systèmes de construction des scénographies. L'atelier opère de même ses choix selon une perspective écoresponsable. Par ailleurs, les technicien-ne-s interviennent aussi comme aide à la sécurité des œuvres sur les plans de sauvetage. Le Pôle Technique et Muséographie propose également son expertise et son expérience en matière de direction technique événementielle pour la Nuit des images, qui peut ainsi compter sur ses compétences spécifiques en menuiserie, photographie et équipement audiovisuel lors la mise en œuvre de chaque proposition interne ou externe, en particulier pour les projets d'artiste.

3

Jean Tinguely, *Débricolage*, 1970. Également orthographié, dans la sphère de l'art brut, débri(s)collage.

1.3 Gestion et *leadership*

Appuyé-e sur une structure légère et agile, favorisant la souplesse et la flexibilité, chaque coéquipier-ère du Pôle Technique et Muséographie anticipe, conçoit et planifie les plans d'action liés à son domaine d'activités. Chacun-e gère ainsi de manière autonome et en coresponsabilité les équipes d'intervenant-e-s externes, prestataires et fournisseur-euse-s – voire dans certains cas les équipes techniques d'autres musées partenaires.

1.4 Transmission des savoirs et des savoir-faire

Le Pôle Technique et Muséographie favorise la formation et la transmission des expériences, des compétences et des savoir-faire liés aux métiers de la technique muséale, et cela tant auprès des stagiaires, des civilistes et des auxiliaires à l'interne que dans le milieu culturel et événementiel à l'externe.

1.5 Domaines d'activités actuels

A Technique d'exposition/ menuiserie/ audiovisuel

- manipulation et accrochage des œuvres, éclairage, peinture/plâtrerie, collages, bricolages et « débricolage »³, électricité, informatique...;
- planification des montages;

- conception et construction d'éléments et mobilier d'exposition, gestion de l'atelier de menuiserie et de ses équipements, préparation des mandats aux menuisier-ère-s/prestataires externes, encadrement, planification et suivi;
- conception et réalisation d'installations audiovisuelles, recherche et gestion de matériel spécifique.

B Technique collections/conservation préventive-restauration

- manipulation des œuvres, emballages;
- conception et montage des passe-partout et mises sous cadre;
- listes, définition et commandes des cadres et matériel pour le montage des œuvres.

C Technique événements

- coordination technique infrastructure et artistes de la Nuit des images;
- réalisations, montages;
- gestion des prestataires et des équipes;
- gestion sécurité;
- gestion technique des événements internes (vernissages, etc.).

D Muséographie

- plans d'accrochage, visualisations, maquettes, mises en espace des œuvres et concepts d'exposition;
- graphisme : *briefs* pour les graphistes, soumissions, gestion, conception d'éléments;
- muséographie : recherche et conception, réalisation des plans et des éléments d'exposition.

E Gestion

- atelier et matériel;
- coordination des projets de production, planification;
- équipe, encadrement des personnels auxiliaires et stagiaires, équipes d'intervenant-e-s et prestataires techniques;

- budgets de production et de fonctionnement ;
- soumissions et budgets prestataires ;
- Groupe de travail technique PLATEFORME 10, plans et fiches locaux PLATEFORME 10, groupe de travail déménagement.

F Logistique et transports

- gestion du stock de matériel technique (menuiserie, audiovisuel, emballages, outillage...), livraisons diverses ;
- transports internes d'œuvres et de matériel ;
- transports externalisés : soumissions, organisation, documents, logistique.

G Sécurité

- conception et responsabilité des plans d'évacuation, correspondant Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP) et entreprises de sécurité, participation au groupe de travail Sécurité PLATEFORME 10 dès 2020 ;
- support technique du plan de sauvetage des œuvres.

H Maintenance

- maintenance des éléments d'exposition ;
- maintenance technique des bâtiments (réparations installations techniques et mobilier, correspondant de la DGIP et de ses mandataires pour la maintenance des bâtiments et la gestion des budgets de fonctionnement).

2 L'ÉQUIPE DU PÔLE TECHNIQUE ET MUSÉOGRAPHIE

Ressources humaines existantes :

- 1 responsable du Pôle (90 %) : Simira Räbsamen
- 1 muséographe adjoint, avec compétences spécifiques en photographie et techniques audiovisuelles (80 %) : Yannick Luthy
- 1 technicien de musée, avec compétences spécifiques en menuiserie/construction (80 %) : Donovan Cantoni

- 1 civiliste ou 1 stagiaire, afin de promouvoir la formation et la transmission d'expériences, de compétences et de savoir-faire dans les domaines spécifiques de la technique muséale

Voir et faire partager – Pôle Publics

85	Département Publics et Médiation
108	Département Communication
118	Département Mécénat et Recherche de fonds
129	Département Innovation

Le Pôle Publics est constitué actuellement de quatre entités :

- le Département Publics et Médiation sous la responsabilité de Sophie Ferloni ;
- le Département Communication sous la responsabilité de Julie Maillard ;
- le Département Mécénat et Recherche de fonds sous la responsabilité d'Adèle Aschehoug ;
- le Département Innovation sous la responsabilité de Manuel Sigrist.

Le Musée de l'Elysée, depuis sa création en 1985, a toujours entretenu un lien très fort d'un côté avec le milieu de la photographie, de l'autre avec les publics auxquels il s'adresse. Dans un esprit d'ouverture et de décloisonnement, les actions multiples et diversifiées du Pôle Publics sont donc tournées vers toute la diversité des publics qu'il accueille dans ses murs ou hors les murs, à travers son site internet ou sur les réseaux sociaux. Ceux-ci vont en effet du-de la professionnel-le à l'amateur-trice ; du-de la plus spécialisé-e au-à la pur-e profane ; du-de la visiteur-euse régulier-ère au-à la primo-visiteur-euse ; du-de la plus proche au-à la plus éloigné-e ; de nos donateur-trice-s, mécènes, partenaires et soutiens indéfectibles à de nouveaux publics à conquérir et à fidéliser ; de nos tutelles à nos partenaires de PLATEFORME 10 ; des public lausannois, vaudois, suisses et internationaux à nos équipes internes.

L'enjeu du numérique, des réseaux sociaux et du site internet est, à cet égard, central dans le développement futur du Musée de l'Elysée. Expositions et collections en ligne, webtélé ou webradio, podcasts réguliers et rendez-vous numériques apparaissent ainsi comme autant de nouvelles façons d'interagir avec l'ensemble des publics du musées. Et plus particulièrement les publics pour lesquels une visite physique serait une difficulté, un obstacle ou un handicap. Dans ce cadre, le Musée de l'Elysée et l'ensemble de ses partenaires sur le site de PLATEFORME 10 se sont investis dans l'obtention du label Culture inclusive afin que ce nouveau quartier des arts de Lausanne devienne un véritable espace de vie à destination de tous-tes quelles que soient les conditions physiques, mentales ou matérielles de chacun-e.

LE DÉPARTEMENT PUBLICS ET MÉDIATION

Il est primordial de donner à la médiation le rôle réel qu'elle doit avoir dans un quotidien muséal. Encore trop souvent considérée dans son aspect uniquement pédagogique auprès du jeune public et du public scolaire, il est nécessaire de l'envisager aujourd'hui dans toutes ses dimensions éducatives et culturelles auprès de l'ensemble des publics. Il est donc essentiel pour le Musée de l'Elysée de redéfinir ses missions de médiation ainsi que les personnes bénéficiaires de ses actions.

Le Musée de l'Elysée souhaite donc mettre les publics au cœur de son projet culturel.

Il a par conséquent la volonté de rendre accessible ses collections, ses expositions et ses projets au plus grand nombre, grâce à une politique de médiation qui envisage sa programmation et ses activités dans un lieu d'accueil, d'échanges, d'apprentissages et de découvertes décloisonné, ouvert à toutes et tous, et sans limite d'âge.

À partir de son installation dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée a pour objectif de ne laisser aucun public de côté. Le musée, sa programmation et ses projets se veulent ainsi accessibles à toutes et tous, à l'échelle locale, cantonale, nationale et internationale :

- grand public de 1 an à 111 ans : jeune public, adolescent-e-s, adultes, retraité-e-s, familles... ;
- scolaires : préscolaires, primaires, secondaires, post-obligatoires, universités, hautes écoles, écoles spécialisées... ;
- public éloigné de la culture ;
- public en situation de handicap ;
- amateur-trice-s de photographie, d'art et de culture, etc.

Convaincu qu'un accès à l'art permet de développer un esprit critique et un rapport au monde et à l'autre, le musée proposera des activités accessibles aux familles incluant les enfants dès leur plus jeune âge, à travers l'étude et le développement de formats spécifiques. De même, les seniors trouveront des activités adaptées à leurs besoins et leurs horaires. Dans une perspective d'intergénérationnalité, il s'adressera à tous les âges, mais provoquera également des rencontres entre les différentes générations. Des ateliers dédiés permettront ainsi des partages d'expériences enrichissants autour des collections et des expositions.

Le public scolaire fera néanmoins l'objet d'un soin particulier. Afin de permettre aux écoles de bénéficier des programmations du musée, les visites guidées à l'attention des élèves et des étudiant-e-s seront gratuites. Afin de les fidéliser, il sera nécessaire de consolider les contacts avec les institutions et les services municipaux et cantonaux (Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO), Direction générale de

l'enseignement postobligatoire (DGEP), hautes écoles), et permettre ainsi au musée de jouer son rôle éducatif en tant qu'organe de service public.

Fort de sa volonté d'inclusion, le musée développera également des programmations à l'attention des publics éloignés de la culture et conduira des projets pilotes dans le domaine de l'accessibilité.

Enfin, une programmation pointue, en présence de spécialistes, permettra aux amateur-trice-s de photographie d'aller plus loin dans leur connaissance du domaine photographique.

1 ACTIONS DE MÉDIATION

La médiation agit dans tous les domaines qui visent à rendre accessibles un contenu ou des connaissances auprès du grand public. Elle utilise donc des médias adaptés en fonction des contenus et/ou des publics ciblés.

La visite traditionnelle – visites guidées, audioguides, visio-guides – permet de lire, d'écouter, d'observer et de comprendre. Elle doit être enrichie de formes différentes qui permettent de toucher, de bouger, d'avoir des émotions ou des échanges. Il faut ainsi intégrer dans le fonctionnement du musée le fait que, dans le monde complexe d'aujourd'hui, les visiteurs-euses ont besoin d'espace pour rêver et expérimenter la photographie.

Le Musée de l'Elysée doit également s'inscrire dans l'évolution numérique et technologique d'aujourd'hui. En lien étroit avec le LabElysée¹, la création de produits de médiation numériques, de réalité virtuelle, d'applications, de tablettes ou de plateformes numériques devient un véritable enjeu.

Il tient cependant à garantir une médiation humaine, convaincu que c'est lors des échanges directs que les connaissances s'acquièrent. Il est donc indispensable de varier les moyens de médiation mettant en scène les médiateur-trice-s et les transmetteur-trice-s de culture : médiation volante, parcours dansés ou contés, projection commentée.

1

Le LabElysée, espace d'expérimentation du Musée de l'Elysée d'une surface de 23 m² dédié à la culture numérique, a été créé sous la direction de Tatyana Franck, en 2017, en partenariat avec des spin-off issues du Laboratoire de communications audiovisuelles – LCAV de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) dirigé par Martin Vetterli et d'autres start-up technologiques, et grâce au soutien de la Fondation BNP Paribas Suisse, de la Loterie Romande, du Canton de Vaud et de l'Office fédéral de la culture (OFC).

Multiplier les formes de médiation, c'est toucher différents publics. Aussi, la médiation au Musée de l'Elysée se déclina-t-elle en différentes actions-types :

- événements culturels ;
- visites guidées et médiation volante ;
- ateliers ;
- espace de médiation en libre accès ;
- aides à la visite ;
- contenus et ressources pédagogiques.

1.1 Événements culturels

La médiation ne dépend pas seulement du ressort pédagogique, mais également du ressort culturel. Les événements culturels sont un moyen de rendre les contenus du musée accessibles à toutes et tous, en permettant tout à la fois de faire découvrir des artistes et des pratiques artistiques à travers des actions originales, mais également de capter les publics qui ne viennent pas au musée habituellement.

L'événement culturel permet ainsi de mettre en place une porosité entre les arts. Aussi, la programmation du musée ne se veut-elle pas exclusivement axée sur la photographie, mais également sur les transversalités qui existent entre la création dans son ensemble et la photographie. Convaincu que la contextualisation du médium photographique dans l'histoire, et dans l'histoire de l'art, permet une meilleure compréhension auprès du public, le Musée de l'Elysée se veut un centre pluridisciplinaire, et présentera aussi bien des activités autour des arts visuels que des arts vivants.

Il tient donc, d'une part à inscrire ses événements dans l'ensemble de la programmation culturelle et éducative lausannoise – Nuit des Musées, Pakomuzé –, et d'autre part à proposer une programmation singulière liée à ses collections et ses expositions – concerts, performances artistiques, conférences, colloques... Dans ce cadre, il souhaite initier des collaborations avec les autres institutions culturelles, afin de mettre en place un véritable croisement des pratiques et des publics.

Ce développement de programmes artistiques et culturels innovants se donne ainsi comme objectifs :

- d'affirmer la nouvelle identité du musée en matière de médiation culturelle ;
- de promouvoir l'institution ;
- de développer et attirer de nouveaux publics.

Il vise ainsi à positionner le Musée de l'Elysée comme un centre d'expertise dans le domaine de la médiation dans son sens large. Car celle-ci n'est pas l'affaire d'une simple visite guidée ni d'un seul public, mais un ensemble d'actions – visites, ateliers ou expériences – visant à faire venir l'ensemble des publics au musée – public familial, jeune public ou publics éloignés de la culture. En ce sens, l'événement culturel est un levier de taille afin de sensibiliser le plus large public au musée².

Les événements pourront être déclinés sous des formats spécifiques comme : des nocturnes et/ou soirées pyjama, des afterworks et/ou soirées DJ spécial étudiant-e-s, ou bien encore week-ends thématiques (ateliers de médiation, concerts, visites improvisées, arts vivants, etc.).

Le Musée de l'Elysée se veut ainsi force de proposition à travers des formats décalés, innovants, inédits et inhabituels, tout en proposant en parallèle des formats plus traditionnels comme des rencontres, des conférences ou des programmations de performances au sein ou non des salles d'exposition. La diversité des activités programmées s'adressera dès lors tout à la fois au grand public comme à l'amateur-trice de photographie et de culture.

2

« Le Musée cantonal de la photographie (Musée de l'Elysée) s'interroge sur la photographie et la fait connaître grâce à des expositions innovantes, des publications de référence et des événements ouverts à un large public. »
Cf. EMPD-EMPL d'août 2019 - Article 2.3.2.

1.2 Visites guidées et médiation volante

Le Musée de l'Elysée souhaite favoriser le contact humain entre les publics et les œuvres, et privilégier la spontanéité des interactions humaines en présence d'un-e médiateur-trice culturel-le. En parallèle à une programmation de visites guidées plus traditionnelles, il met ainsi d'une part en œuvre des visites ponctuelles au format décalé, et favorise d'autre part des contacts spontanés et des discussions impromptues autour des œuvres grâce à la médiation volante.

A Visites traditionnelles régulières

Une programmation de visites guidées régulières traditionnelles permettra de mettre l'accent sur les expositions temporaires, les expositions des collections, l'architecture du bâtiment aussi bien que sur la découverte du jardin photographique du musée.

B Visites ponctuelles ou décalées

Une programmation de visites guidées ponctuelles permettra de proposer l'expérience de formats plus décalés pour découvrir le musée et ses collections d'une autre façon : visite yoga ou aérobic pour un parcours sportif dans les expositions, visite sandwich pour un déjeuner culturel ou encore visite contée, dansée, photographiée, improvisée. Le musée étoffe ainsi ses offres afin de s'inscrire dans le quotidien des publics.

C Médiation volante

Il conviendra de varier les rythmes dans la façon de dispenser les contenus, en alternant les visites guidées traditionnelles et des interactions avec les publics plus spontanées dans les salles d'exposition afin de créer un dialogue avec le-la visiteur-euse autour d'une œuvre, sans rendez-vous, de façon inopinée.

1.3 Atelier – Le laboratoire ou La chambre noire

Un nouvel espace de médiation intitulé Le laboratoire ou La chambre noire propose une programmation d'ateliers payants et sur réservation. Il est fermé au public en dehors des ateliers.

Il vise à transmettre l'histoire de la photographie, des techniques photographiques (cyanotype, calotype, collodion...), des notions relatives au médium (lumière, couleur...), la lecture de l'image en relation avec les expérimentations chimiques (colorations, teintures...), sans oublier la possibilité de rencontrer un-e photographe,

ou de suivre des *master class* avec des photographes de renommée internationale ou des artistes utilisant la photographie.

En présence d'intervenant-e-s internes et/ou des médiateur-trice-s du Musée de l'Elysée, ces ateliers visent à favoriser, pour le public individuel, enfant ou adulte, l'initiation au médium photographique à travers l'apprentissage et la pratique des procédés et des supports.

Tous les ateliers du musée sont construits selon la même logique : mutualisation, synergie, capitalisation et reproductibilité. Chaque atelier développé, à l'exception des *master class*, doit pouvoir s'adapter à tout âge, tout format (encadré par un-e médiateur-trice ou libre) et à tout public (scolaires en groupe ou visiteur-euse individuel-le).

Les ateliers font également l'objet d'une fiche pédagogique, indiquant scénario, matériel, discours de médiation et objectifs pédagogiques. Disponibles sur le site internet du musée ou sur demande auprès du Département Publics et Médiation, ces fiches sont destinées à un usage autonome à l'extérieur du musée (enseignant-e à l'international souhaitant travailler avec ses élèves sur un thème précis, maison de quartier, service culturel d'hôpitaux, etc.).

A Ateliers thématiques grand public (enfants et adultes)

Dans l'espace ateliers, les ateliers thématiques payants offrent un focus sur différents aspects de la photographie, avec des professionnel-le-s de la photographie comme intervenant-e-s internes ou externes. Des ateliers diversifiés permettront ainsi de familiariser les participant-e-s à la lecture et au décryptage d'images, au cadrage et à la composition, à l'usage de la lumière et des couleurs en photographie, aussi bien que d'approprier une technique comme le cyanotype ou le collodion, ou bien encore de sensibiliser le public aux végétaux photosensibles lors d'ateliers photo-jardinage.

B Ateliers *master class*

Les ateliers *master class* offrent la possibilité à des professionnel-le-s, des amateur-trice-s de photographie, ainsi qu'à des étudiant-e-s en arts ou en photographie, de développer leur approche de la photographie auprès de créateur-trice-s de renommée internationale.

Ponctuellement, le Musée de l'Elysée pourra ainsi organiser un instant privilégié, sur une ou plusieurs journées, avec un-e artiste, afin de découvrir un aspect de son travail ou son processus créatif.

Ces ateliers sont payants, sur réservation, et à l'attention des professionnel-le-s, des amateur-trice-s de photographie et des étudiant-e-s spécialisé-e-s.

1.4 Espace de médiation en libre accès – Espace famille ou Studio du photographe

Un espace de médiation – Espace famille ou Studio du photographe – propose une programmation d'ateliers gratuits et sans réservation. Il est ouvert au public en libre-accès pendant les heures d'ouverture. Il est conçu pour une durée de 3 à 5 ans et comprend une rotation de certains modules sur des durées plus courtes.

Il propose des jeux et des expérimentations en lien avec la photographie, des ateliers gratuits à faire en autonomie, et vise ainsi à mettre en pratique les concepts observés lors de la visite des expositions. Il se présente ainsi comme un espace ludique, interactif, décroissant et ouvert à toutes et tous.

Accompagné de photographies des collections du musée, afin d'être relié de façon systématique à une œuvre et d'en expliquer la démarche ou le processus créatif, il est principalement axé sur des principes de manipulations.

L'espace famille propose en outre des ateliers de construction en autonomie, en disposant du matériel créatif et un thème changeant au rythme des expositions.

Il dispose également d'une petite bibliothèque, consultable sur place, de livres sur la photographie à l'attention des familles et du jeune public, et de jeux de société à réaliser de façon collective.

L'espace famille devient ainsi un lieu où l'on peut apprendre en s'amusant, s'accorder une pause pédagogique assis-e dans un pouf coloré, rester le temps que l'on souhaite, en manipulant, en construisant ou en lisant, et surtout en partageant.

1.5 Aides à la visite

En dehors des visites guidées et des interactions avec les médiateur-trice-s volant-e-s, afin d'accompagner le public en autonomie, le musée propose différents outils qui facilitent son immersion dans l'univers des collections ou des expositions.

Le livret découverte pour les enfants ou le livret de visite pour les adultes, réalisés en collaboration avec le Département Expositions, permettent au public d'être accompagné dans sa visite des expositions temporaires.

Les systèmes d'aide à la visite numériques (audioguides, tablettes, applications) sont des outils qui pourraient être développés. Le musée souhaite mettre en avant la diversité des moyens à disposition du public afin de s'approprier un contenu.

1.6 Contenus et ressources pédagogiques

Afin de proposer un accompagnement avant ou après la visite, le musée souhaite développer des ressources pédagogiques autour des thèmes de la salle des collections et des expositions temporaires. En proposant des pistes de réflexion ou d'étude, ces dossiers pédagogiques s'adressent aux enseignant-e-s ou aux éducateur-trice-s menant une classe ou un groupe. Ils permettent de préparer sa visite avant de venir au musée, mais également de poursuivre l'expérience du musée à travers des pistes, des jeux et des activités à faire en classe ou dans l'institution d'accueil.

2 LE PÔLE PUBLICS COMME PÔLE PILOTE D'INNOVATION EN MÉDIATION ET CENTRE D'EXPERTISE PÉDAGOGIQUE DANS LE DOMAINE DE LA PHOTOGRAPHIE

Le Musée de l'Elysée est reconnu pour son professionnalisme et son expertise dans le domaine de la gestion des collections, des fonds et des archives, ainsi que pour son approche de la conservation préventive, de la restauration et de la valorisation du patrimoine photographique et visuel. Il a l'ambition aujourd'hui de devenir également un pôle pilote d'innovation en médiation et un centre d'expertise pédagogique autour de la photographie.

2.1 Un pôle d'innovation dans les activités et les formes de médiation

Venir au musée, c'est apprécier des images, acquérir des connaissances, mais surtout vivre une expérience. À PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée se construit comme une ville idéale où l'on pourra passer une journée entière à visiter, à faire des activités, à lire, à se restaurer.

A Une journée au musée

Le Musée de l'Elysée doit être suffisamment attractif pour que les parents prévoient naturellement comme activité pour leurs enfants une journée au musée. Car persiste encore aujourd'hui l'association implacable musée = ennui ; *a contrario*, une journée dans un parc d'attractions est toujours synonyme de plaisir. Pourquoi ne pas apprendre de cet exemple, et enrichir l'expérience au musée des codes du parc d'attractions !... Les stéréotypes musée = intellectuel et académique / parc d'attractions = jeu et superficiel ne sont pas si incompatibles ou inéluctables qu'il n'y paraît. Car musée et parc d'attractions ont un point commun : un public dont les attentes sont de passer du temps de qualité ensemble et de manière ludique.

B Médiation et scénographie

Un des enjeux de la médiation au Musée de l'Elysée est de mettre en exergue le patrimoine et/ou le contenu scientifique. Qu'il s'agisse des fonds, de la salle des collections tout aussi bien que des expositions temporaires, il faut faire vivre la photographie et l'œuvre des photographes par le public. Et cela, sans jamais perdre de vue le discours scientifique, ADN du musée. Mettre le public directement en contact avec le contenu scientifique et les professionnel-le-s du musée qui le font vivre — pour exemple, les rencontres avec les commissaires d'exposition, les conservateur-trice-s, les documentalistes, les restaurateur-trice-s, les encadreur-euse-s, les technicien-ne-s, etc., lors des Dimanches en coulisse.

Le Département Publics et Médiation participe ainsi, en amont, aux préparations et à la mise en place des expositions afin de réfléchir aux problématiques d'accessibilité, qu'il s'agisse des thèmes exploités, de la scénographie, de l'ergonomie des espaces, des textes de salles ou des cartels d'œuvre. Inclure, dès le début de sa conception, les publics destinataires d'une exposition permet de mieux comprendre et suivre leur visite au musée.

Enfin, l'implication de la médiation dans le déroulé d'une exposition permettra également d'y inclure le questionnement sur l'accessibilité aux publics empêchés, de conseiller sur les polices des cartels pour les mal-voyant-e-s, sur l'insertion de manipulations pour les publics non voyants, ou sur la facilité à suivre un parcours et être à hauteur des œuvres pour une personne à mobilité réduite.

C Partenariats

Le Musée de l'Elysée souhaite également s'appuyer sur le réseau institutionnel local afin de développer des offres de médiation innovantes, qu'il s'agisse des hautes écoles — École romande d'arts et communication (ERACOM), École cantonale d'art de

Lausanne (ECAL), Centre d'enseignement professionnel de Vevey (CEPV), Université de Lausanne (UNIL)... – ou des institutions culturelles suisses – Fotomuseum Winterthur, Musée de la photographie de Vevey, réseau culturel lausannois, PLATEFORME 10 etc. Et cela, afin de produire en collaboration des ateliers, des applications ou des événements culturels. Cela peut prendre également la forme d'un travail en partenariat avec des structures spécialisées, afin de mieux cibler les offres proposées à tous les publics – DGEO et DGEP pour le public scolaire; Centre pédagogique pour handicapé-e-s de la vue (CPHV) pour les jeunes en situation de handicap visuel; Fondation Planète enfants malades pour le jeune public hospitalisé au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV); Bureau lausannois pour les immigrés (BLI) et Établissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM) pour le public issu de l'immigration; etc.

2.2 Centre d'expertise pédagogique

En parallèle d'un pôle pilote d'innovation en médiation, le Musée de l'Elysée souhaite également développer un centre d'expertise pédagogique dans le domaine de la photographie, et devenir ainsi une figure de proue dans ce domaine auprès de ses pairs à l'international. Il deviendrait dès lors l'interlocuteur de référence de l'enseignant-e local-e, cantonal-e, national-e et international-e.

A *Pool* enseignant-e-s

Afin de rester en phase avec les contraintes du monde scolaire, ainsi que les défis et les tendances dans le domaine éducatif, le musée souhaite constituer un groupe d'enseignant-e-s référent-e-s, de différents niveaux et matières enseignées, qui serait sollicité à titre consultatif afin de garantir la viabilité et l'adéquation des propositions pédagogiques du Département Publics et Médiation avec les programmes scolaires en cours, et de relayer ses projets.

B Permanence enseignant-e-s

Dans le but de mieux faire connaître le musée et les offres pédagogiques proposées pour les scolaires, un-e médiateur-trice recevra les enseignant-e-s à chaque exposition. Cela sera pour eux-elles une occasion privilégiée de visiter les expositions et les espaces éducatifs, d'explorer les dossiers pédagogiques avant de planifier une visite libre, de poser toutes les questions en rapport avec une visite de classe, de réserver une visite guidée gratuite avec sa classe. Présentée comme une introduction pour les enseignant-e-s, cette permanence permet, après une visite de l'exposition, de présenter les bons outils et de garantir un accompagnement des enseignant-e-s dans leurs activités au musée comme en classe.

C Ressources pédagogiques en ligne

Le musée souhaite proposer un vaste choix de ressources pédagogiques classées par thématiques. Réalisées en collaboration avec des enseignant-e-s et des expert-e-s des domaines abordés, elles seront à disposition de tout-e professeur-e souhaitant travailler sur des thématiques liées à la photographie, en Suisse ou à l'étranger.

Il souhaite également développer une collection pédagogique de « basiques sur la photographie » sur des thèmes universels et intemporels. Elle prendrait la forme de « fiches ateliers clé en main » proposant des activités reproductibles en classe. Et cela afin que les enseignant-e-s qui ne peuvent se déplacer au musée avec leur classe puissent conduire des activités en autonomie, avec indication de discours de médiation, de matériel nécessaire, etc.

D Collections de livres jeune public

En collaboration étroite avec le Service des éditions du musée, il sera certainement nécessaire, parallèlement aux publications relatives aux expositions et

collections, de développer d'un côté des ouvrages de vulgarisation sur la photographie, de l'autre des livrets-jeux pour tout-petits, des livres pour enfants et pour adolescent-e-s.

2.3 Centre de recherche dans le domaine de l'accessibilité

L'interaction régulière avec l'ensemble des publics fait partie intégrante du rôle éducatif du musée. Le Département Publics et Médiation porte ainsi un regard ouvert sur la médiation, qui se doit d'être à la fois accessible à toutes les générations et inclusive. Une attention particulière sera portée sur l'adaptation et l'anticipation des offres proposées en fonction de chaque public. Ces offres seront adaptées tant dans leur discours de médiation que dans la façon dont elles seront transmises par les médiateur-trice-s.

Le Département Publics et Médiation souhaite maintenir, développer et élargir les partenariats durables avec différentes institutions sociales et médicales et organisations investies dans l'accueil de personnes fragilisées par la maladie. Convaincu que l'art représente une passerelle favorisant l'intégration sociale des personnes malades, le musée poursuivra et enrichira ses collaborations de manière interdisciplinaire afin de créer un dialogue entre professionnel-le-s de la culture, de la santé et du social.

A Conduite de projets pilotes

Le Musée de l'Elysée souhaite devenir un laboratoire de recherches dans le domaine de la médiation et de l'accessibilité, et conduire des projets pilotes en s'entourant d'expert-e-s et professionnel-le-s du secteur. Depuis plusieurs années, le musée accueille ainsi Passerelle Culturelle, programme proposé en suivi hebdomadaire permettant aux jeunes de 16 à 20 ans, hors du circuit scolaire traditionnel, d'intégrer une structure culturelle afin de s'y former et d'y trouver un projet professionnel.

Le Département Publics et Médiation souhaite donc poursuivre ses recherches et ses expérimentations, dans la continuité des programmes pilotes précédemment mis en œuvre comme « L'art pour tous, photographies à toucher » à destination des publics en situation de handicap visuel ou « Memoria » à l'adresse des personnes atteintes de troubles cognitifs.

B Label Culture inclusive

Dans la lignée de ces deux projets, le musée s'engage à poursuivre la conduite de projets liés à l'accessibilité et inscrire celle-ci dans le quotidien de l'institution. Porteur du label Culture inclusive, il garantit ainsi aux publics en situation de handicap de bénéficier, sans obstacles, d'une offre culturelle adaptée, mais aussi d'accéder sans contraintes aux contenus, au bâtiment, aux offres d'emploi ainsi qu'aux différents outils de communication.

Le musée souhaite par conséquent entretenir des relations de collaborations durables avec les acteur-trice-s de la région compétent-e-s, et s'appuyer sur un réseau institutionnel et associatif local solide, et cela afin de développer des offres de médiation accessibles en fonction des besoins des publics cibles.

4 LE MUSÉE *EXTRA MUROS* : ALLER À LA RENCONTRE DES PUBLICS ÉLOIGNÉS DES MUSÉES

Le Musée de l'Elysée souhaite que les publics éloignés des musées puissent eux aussi participer à des activités culturelles et pédagogiques. Pour ce faire, le Département Publics et Médiation a développé différents outils afin d'aller à la rencontre des publics qui ne peuvent pas se rendre physiquement au musée.

4.1 Le Photomobile Elysée

De la fermeture du musée à l'automne 2020 à sa réouverture à PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée part à la

rencontre des établissements scolaires, des institutions spécialisées, des maisons de quartier et des établissements médico-sociaux du Canton de Vaud. Soucieux de rendre l'art accessible à tous-tes et de favoriser le dialogue et le partage auprès d'un public parfois éloigné de la culture, le Département Publics et Médiation propose trois ateliers pédagogiques au choix autour de la photographie et des collections du musée. Ces ateliers sont gratuits, sur réservation et adaptables à tous les âges et pour toutes les structures qui souhaiteraient en bénéficier pendant les dates de tournée.

Lorsque la tournée sera terminée, les ateliers seront disponibles sous la forme de kit à emprunter, pour les enseignant-e-s et les institutions spécialisées.

4.2 Le kit d'exposition *Chaplin dans l'histoire*

Si le public ne vient pas au musée, le musée viendra au public. Tel est le principe de ce kit d'exposition qui prend la forme d'une mallette pouvant voyager de lieu en lieu. À destination des écoles comme des maisons de quartier, cette activité est conçue pour être réalisée hors du musée.

À partir d'une sélection de photographies tirées de deux films cultes du cinéaste : *Les Temps modernes* (1936) et *Le Dictateur* (1940), les participant-e-s élaborent ainsi leur propre exposition temporaire.

Encouragés par un travail de groupe, ils s'initient à la fois aux différents métiers qui font vivre le musée, acquièrent des connaissances sur l'œuvre de Chaplin, et développent des compétences dans l'analyse d'image.

4.3 Ateliers « extra muros »

Dans la perspective de rendre accessibles ses expositions ainsi que l'ensemble de ses activités, une déclinaison des ateliers proposés *in situ* sera disponible sur le site internet du musée sous forme de fiches numérisées. Celles-ci permettront une reproductibilité de l'atelier dans la structure d'accueil (service Hôpital, EMS, services de jour, etc.), et cela de façon autonome.

5 TRANSVERSALITÉ DES DÉPARTEMENTS

5.1 Historique de la médiation

En expansion depuis les années 1990, ce n'est pourtant qu'en 2012 que la médiation culturelle a été intégrée dans la nouvelle loi fédérale sur la culture (LEC) en Suisse.

La médiation directe (activités réalisées en face-à-face avec le public : visites guidées ou ateliers pédagogiques) et la médiation indirecte (activités déclinées sur différents supports tels que les audioguides, les fiches pédagogiques ou vidéos) représentaient jusqu'à présent les outils les plus utilisés par les médiateur-trice-s.

Aujourd'hui, ces dernier-ère-s se doivent d'être présent-e-s dans tous les moments clés de la vie du musée, et actifs sur trois temporalités (avant/pendant/après la visite) :

- ils-elles apportent leur expertise dans l'ensemble des projets du musée ;
- ils-elles participent en amont à la préparation des expositions ;
- ils-elles créent des contenus ;
- ils-elles participent aux réflexions relatives aux espaces d'accueil des publics, à l'accessibilité des lieux ;
- ils-elles vont à la rencontre des publics ;
- ils-elles assurent des visites, des animations et des événements ;
- ils-elles font le bilan d'une exposition à travers une étude des publics.

L'ensemble de ces actions renforcent ainsi les liens entre départements et produisent des prestations supplémentaires auprès des publics.

5.2 Nécessité de travailler en transversalité

En envisageant les offres selon le prisme du public afin de les rendre accessibles, la médiation est présente dans tous les aspects du musée. Il est donc aujourd'hui nécessaire de tirer parti de la richesse des collaborations entre le Pôle Scientifique et le Pôles Publics du Musée de l'Elysée.

Et si le Département Publics et Médiation souhaite développer des partenariats à l'externe, c'est surtout d'abord en interne que doit être partagé cet esprit collaboratif. Aussi, échangera-t-il avec le Département Expositions sur l'accessibilité de la scénographie et de l'accrochage, les textes de salles, le parcours de visites, ou sur des événements comme la Nuit des images ; avec le Département Collections sur la salle des collections ; avec le Département Conservation préventive-Restauration autour du projet de « jardin photographique » ainsi que sur la présentation de ses métiers ; avec le Département Livres et Éditions afin de publier des ouvrages de vulgarisation ou des publications accessibles au jeune public...

6 DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MÉDIATION CULTURELLE

Conscient de l'évolution de la médiation dans les institutions muséales à l'échelle internationale et des difficultés auxquelles est confronté ce métier jeune d'une trentaine d'années seulement, mais en pleine expansion, le Musée de l'Elysée souhaite néanmoins être le précurseur d'une nouvelle façon d'envisager la médiation culturelle en y intégrant la perspective durable.

Optimisation des ressources humaines, temporelles, financières :

- développer les collaborations durables ;
- faire des événements plus ciblés : réduire la quantité des événements, mais cibler le public ou viser plus de fréquentation ; répondre à une stratégie événementielle globale clairement définie en amont et réalisable avec les ressources internes ;
- réutiliser les contenus d'ateliers et les supports de médiation — récurrence, oui ; one shot, non !... Une base d'atelier qui a demandé un investissement important peut être réadaptée pour différents publics, avec différents discours de médiation, et développée par séquence selon les besoins. Les ateliers développés peuvent être ainsi déclinés en kits-mallettes utilisables *extra muros*, ou faire l'objet de fiches pédagogiques pour une utilisation en toute autonomie avec son propre matériel ;

- réutiliser le matériel sur le même principe, ou utiliser de la « seconde main » autant que faire se peut ;
- optimiser la communication sur les activités de médiation afin d'avoir un impact plus fort et plus efficace auprès du public, tout en réduisant l'énergie en interne ;
- optimiser les forces en travaillant en synergie : transversalité au sein du Département Publics et Médiation pour une synergie des compétences propres à chacun-e ; transversalité des compétences en médiation / logistique / programmation / contenus / connaissance des publics.

7 COMPÉTENCES, MISSIONS ET MÉTIERS DANS LE DÉPARTEMENT PUBLICS ET MÉDIATION

À l'instar de nombreux autres musées, les activités de médiation culturelle occupent une place grandissante au sein de l'institution. L'accroissement de son offre à l'adresse non seulement des scolaires et du jeune public, mais aussi d'autres publics, fait écho à des demandes d'accueil, de visites et activités en forte hausse. Dans cette croissance exponentielle de l'activité, les capacités sont dépassées. Pour y répondre et afin de réaliser les projets et actions précédemment décrites dans le présent projet, le Musée de l'Elysée a besoin de renforcer son équipe de médiation.

7.1 Médiation

- Programmation, contenus et conception : ressources pédagogiques / livrets enfants / outils d'aides à la visite / manipulation dans les expositions / visites guidées / ateliers / parcours de visites libres / expertise auprès des différents départements (conseil lors de l'étude de faisabilité d'un projet, adaptation de textes) ;
- Gestion de projets : coordination de l'espace famille / Le Studio coordination de la programmation de l'espace atelier / suivi et coordination des outils de médiation / études de faisabilité des activités proposées et identification des facteurs de succès auprès du public ;
- Accueil du public et terrain : conduite des visites guidées et ateliers pédagogiques individuels et scolaires / animation des activités de médiation lors des événements du musée ;

- **Formation :** formation des guides sur les ateliers et les visites en lien avec les expositions temporaires, les collections du musée, l'architecture, le jardin photographique, etc. / formation continue auprès des enseignant-e-s et animation d'un *poo* / d'enseignant-e-s consulté dans l'élaboration de l'offre scolaire / formation continue sur les pratiques et actions permettant de mieux connaître les publics ;
- **Partenariats et collaborations :** développement d'un réseau avec les homologues des institutions culturelles locales / identification des partenaires des institutions locales, cantonales, nationales et internationales pour les projets culturels en vue de collaborations ;
- **Planification :** planning des visites / coordination du planning des guides / interface enseignant-e-s / développement du public scolaire et de la promotion pédagogique.

7.2 Événements culturels grand public

- **Programmation :** participation aux réunions de programmation des événements en lien avec les activités et expositions des différents départements / intégration des questions liées au public et propositions d'actions pouvant apporter une plus-value aux activités du musée / conception des événements destinés au grand public (adultes, jeune public, famille, publics éloignés, etc.) ;
- **Planification :** étude de faisabilité, analyse de pertinence et identification des facteurs clés du succès / planification des activités en tenant compte des délais et budgets alloués / gestion de l'agenda culturel général du musée ;
- **Production :** coordination et mise en œuvre des actions avec les différentes parties prenantes internes et externes / collaboration avec les autres départements en fonction de la typologie des événements (exposition, collections, communication, etc.) / organisation de la venue des enseignant-e-s externes (hébergement, transport, perdiem) / coordination technique et logistique / rédaction de planning détaillé et de scénario / gestion des réservations et mise en place des espaces ;
- **Animation :** accueil des enseignant-e-s externes / coordination sur le terrain de toutes les parties internes et externes impliquées / supervision du bon déroulement des activités le jour de l'événement ;

- Administratif : suivi administratif (contrat, devis, appels d'offres) / suivi de budget / suivi de planning / bilan / liste de contacts / documentation des expériences acquises ;
- Partenariats et collaborations : développement d'un réseau avec les homologues des institutions culturelles locales / identification des partenaires des institutions locales, cantonales, nationales et internationales pour les projets culturels en vue de collaborations.

7.3 Accessibilité

- Référent accessibilité et inclusion : auprès des différents départements du musée / collaboration et actions communes en synergie avec les référent-e-s pour l'inclusion des musées de PLATEFORME 10 ;
- Programmation, contenus et conception : ressources pédagogiques / outils d'aide à la visite / manipulation dans les expositions / visites guidées, ateliers, parcours de visites libres pour les publics dits éloignés ou en situation de handicap / expertise auprès des différents départements (conseil lors d'étude de faisabilité d'un projet, adaptation de textes) ;
- Gestion de projets : conception et coordination de projets pilotes dans le domaine de l'accessibilité / développement des actions à réaliser en consultant des expert-e-s du secteur / planification des activités en fonction du budget alloué et des ressources disponibles / suivi administratif auprès des intervenant-e-s externes ;
- Accueil du public et terrain : conduite des visites guidées et ateliers pédagogiques adaptés aux besoins et motivation des participant-e-s / animation des activités pédagogiques et de médiation pour les publics ciblés lors des événements du musée ;
- Formation : formation des guides ou des intervenant-e-s externes pour les ateliers et les visites en lien avec les expositions temporaires, les collections du musée, l'architecture, le jardin photographique, etc. / formations continues et mise à disposition des ressources et documentation autour de l'inclusion et du handicap en interne / formation continue auprès de professionnel-le-s du champ accessible (association, fondation, indépendant-e-s, etc) / formation continue sur les pratiques et actions permettant de mieux connaître les publics accessibles ;

- Partenariats et collaborations : développement d'un réseau avec les homologues des institutions culturelles locales / développement des partenariats dans le champ de l'inclusion et de l'accessibilité / participation à des rencontres sur le thème de la médiation inclusive et participative.

7.4 Management

- Pilotage du Département Publics et Médiation : gestion d'équipe / recrutement / encadrement et organisation de séances de transmission et suivi de projets / définition des priorités et plans d'action / planification / veille au développement et à l'actualisation des compétences / analyse des besoins en ressources humaines et financières propres au département / proposition de stratégies et conseil à la direction sur les aspects relatifs au domaine de la médiation et des événements culturels, de l'éducation et de la transmission de connaissances liées aux collections du musée ;
- Programmation, conception, développement et mise en œuvre d'une politique d'action culturelle : conception d'une politique des publics / stratégie de développement des publics / création d'une programmation d'action culturelle en lien avec les différents programmes et offres du musée / définition des contenus et des supports ou actions de médiation (ateliers, visites, ressources pédagogiques, outils multimédia, applications, conférences, concerts, soirées, week-ends thématiques) / analyse et planification des actions de médiation (études de faisabilité, délais et budgets, ressources humaines, prestataires et artistes impliqués) / supervision des processus de création et de leur mise en œuvre dans les espaces du musée ou en ligne / définition et supervision des programmations et contenus des deux espaces de médiation mis à disposition du public sur le site de PLATEFORME 10 ;
- Partenariats, formation continue et relations publiques : veille et réflexion sur les publics en prenant en compte les enjeux d'évolution et de développement / représentation du musée et promotion des offres de médiation / développement des relations avec les partenaires culturels, scientifiques, sociaux, institutionnels, associatifs locaux,

ainsi qu'avec les services des publics des musées et établissements culturels à l'échelle nationale et internationale / participation à des réunions, colloques, rassemblements de réseau dans le secteur de la médiation et des événements culturels.

8 RESSOURCES HUMAINES EXISTANTES

Le Département Publics et Médiation est en cours de redéfinition de ses missions, son équipe est donc vouée à évoluer.

- 1 responsable du Département (80 %) : Sophie Ferloni
- 1 chargée de projets médiation culturelle (80 %) : Mélida Bilal
- 1 chargée de projets accessibilité (30 %) : Chloé Andrieu
- 1 collaboratrice médiation culturelle Photomobile (20 %) : Pauline Auffret
- 1 chargée de mission, cheffe de projets événements culturels (100 %) : Stéphanie Jacot-Descombes
- 2 collaborateur-trice-s accueil (120 %) : Roxana Casareski, Miguel Menezes
- 1 stagiaire (80 %)

LE DÉPARTEMENT COMMUNICATION

1

En dix ans, le nombre de postes au sein du Département Communication a triplé.

2

Remise des clés prévue début novembre 2021, ouverture mi-juin 2022.

Le Musée de l'Elysée s'est construit autour de l'identité «Elysée Lausanne» depuis 2012. Celle-ci a ainsi accompagné jusqu'à aujourd'hui la montée en puissance de sa notoriété et de son attractivité, et l'a inscrit durablement dans le paysage culturel et photographique international. Par ailleurs, pionnier des réseaux sociaux en Suisse, le musée s'est investi dans les médias en ligne et sur les réseaux sociaux depuis près de cinq ans. À cet effet, en dix ans, l'équipe du Département Communication s'est considérablement étoffée en nombre, en compétences et en diversité de profils¹.

À son arrivée à la direction du Musée de l'Elysée en mars 2015, Tatyana Franck a présenté une nouvelle vision stratégique pour le devenir du musée. Celle-ci s'articule autour de trois axes majeurs :

- valoriser la collection à travers des programmes d'analyse et de recherche innovants de long terme ;
- positionner le musée au sein du réseau international des institutions culturelles et photographiques, en vue de son intégration au pôle muséal de PLATEFORME 10 à partir de l'automne 2021² ;
- mettre en place une véritable stratégie numérique globale pour le musée.

Ce dernier axe va plus spécialement permettre au musée d'optimiser son travail d'inventaire, de documentation et de valorisation de la collection, mais surtout de mieux se faire connaître auprès des publics internationaux à travers une refonte complète de son identité, de ses outils de communication, de son site internet et de sa présence sur les réseaux sociaux. Et cela à travers de nouvelles approches et de nouvelles propositions qui visent à faire vivre à chaque usager-ère – visiteur-euse *in situ* ou internaute *online* – une véritable expérience photographique quel que soit le lieu, le support ou sa personnalité – spécialiste, professionnel-le, praticien-ne, amateur-trice ou simple curieux-se.

Dans ce cadre, une réorientation de la stratégie de communication a ainsi été initiée dès 2018. Celle-ci s'articule en quatre points :

- la mise en valeur des photographes, de leurs créations et de la façon dont ils-elles pensent et développent leur œuvre ;
- la mise en place de nouvelles approches sur la collection du musée, de l'ordre de la proximité, de l'intimité, de l'émotion, de la sensation, du plaisir et de l'émerveillement ;
- la mise en images et en mots du déménagement vers PLATEFORME 10 ;
- la mise en lumière de l'identité, de la spécificité et de la singularité du musée à l'international, en particulier auprès du monde culturel.

Le musée a dès lors renforcé ses relations avec les journalistes et les médias en mettant sur pied une conférence de presse annuelle et en personnalisant les relations avec chacun-e d'entre eux-elles.

L'événement de clôture³ et d'adieu au bâtiment « Elysée 18 », programmé les 26 et 27 septembre 2020 et intitulé *Le dernier éteint la lumière*, marquera un tournant pour la communication d'un musée qui s'apprêtera dès lors à rejoindre le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 et à remporter l'un de ses plus importants défis.

1 MUE

Déménager un musée est bien plus que le simple déplacement d'un lieu à un autre, d'une architecture vers une autre. Initié dès 2019, ce chantier d'envergure inédite va ainsi aboutir, en 2020-2021, sur un nouveau positionnement, une nouvelle identité et une nouvelle image de marque pour le Musée de l'Elysée. Ce véritable moment de mue – dont ce PSC est partie prenante – servira dès lors de socle pour toute sa communication future qui sera dévoilée en novembre 2021 à l'occasion de la remise des clés du nouveau bâtiment.

2 DÉMÉNAGEMENT

Le Musée de l'Elysée clôt fin 2020 une période de son histoire – celle héroïque qui l'a vu naître il y a trente-cinq ans –, mais n'oublie pas ses publics pour autant. L'enjeu de cette période de déménagement, qui n'est pas une réelle période de fermeture,

consiste à écrire le récit – *storytelling* – de ce qui n'est pas visible, de tous ces changements qui s'opèrent durant ce moment si particulier, afin d'accompagner l'ensemble de ses publics vers le nouvel écrin du musée tout en conservant une part de mystère. Via un journal numérique dédié, sur les réseaux sociaux et au fil de campagnes d'affichage, le Département Communication va ainsi mettre en lumière cette transition du musée à travers des vues du chantier, de portraits sur les acteur-trice-s et les métiers du musée, ainsi qu'en donnant à voir autrement les œuvres de la collection.

Cette période en forme de carte blanche donne également au Département Communication l'opportunité d'une réorganisation en profondeur et d'une refonte de ses procédures et de ses outils. De fin 2020 à fin 2021, il pourra ainsi profiter de ce temps à vivre et à être autrement en expérimentant sur un an des méthodes et des approches innovantes telles que l'appréhension de nouveaux outils de *monitoring*, des sujets et des formes nouvelles, et en favorisant une certaine souplesse, réactivité et agilité.

3 FONDATION DE DROIT PUBLIC PLATEFORME 10

En janvier 2021, le Musée de l'Elysée change de statut en intégrant la nouvelle Fondation de droit public PLATEFORME 10. La communication du musée devra dès lors s'affirmer sur deux plans stratégiques parallèles : l'implémentation de la nouvelle identité propre au Musée de l'Elysée et sa participation au développement de PLATEFORME 10 en lui-même.

Les relations directes avec ses publics, la richesse et la diversité de sa collection et l'ensemble des projets et des actions que développe le Musée de l'Elysée sont le cœur de sa communication. Celle-ci doit donc s'appuyer sur son identité et son capital propres afin de s'affirmer et de marquer son territoire au sein du nouveau quartier des arts de Lausanne. Le musée tient néanmoins à veiller à ce que PLATEFORME 10 développe en parallèle des ressources et des actions complémentaires, en particulier en termes de marketing général et de communication événementielle.

Le musée tient ainsi à identifier et à mettre en œuvre des complémentarités et des synergies avec les autres institutions

de PLATEFORME 10. Des ressources humaines (informaticien-ne-s, photographes, vidéastes...), des services (conciergerie, entretien, sécurité...) ou des outils en particulier dans le domaine du marketing, de la communication, de l'événementiel culturel ou de l'analyse des publics (Argus, CRM...), peuvent, pour exemples, être mutualisés. Le groupe de travail Communication, regroupant les trois musées et PLATEFORME 10, a ainsi veillé à la cohérence globale des missions de chacun-e et à la coordination des actions et des projets de tous-tes, notamment en termes de normes muséales communes, d'orientation et de signalétique, d'accessibilité et d'inclusion.

Et même si le Musée de l'Elysée participe de manière active à la communication de PLATEFORME 10, à la définition de ses missions ainsi qu'à l'élaboration de son mode de gouvernance, dès 2020 les rôles de chacun-e doivent être concrètement formalisés, en particulier vis-à-vis de ce qui est propre au territoire de chaque musée et de ce qui relève des missions faîtières de PLATEFORME 10.

4 RÉOUVERTURE

La réouverture du Musée de l'Elysée au sein du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 est un moment charnière de son histoire. Celui-ci s'incarnera en particulier à travers le nouveau positionnement et la nouvelle identité que le Musée de l'Elysée a souhaité mettre en œuvre. Un plan de communication dédié sera mis en place à cet effet vis-à-vis des publics lausannois, cantonaux, suisses et internationaux.

Cette stratégie de communication tient évidemment compte et intègre tout à la fois l'événement de clôture et d'adieu au bâtiment « Elysée 18 », le déménagement et l'emménagement dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, la remise des clés et la réouverture dans le nouveau bâtiment qu'il partage avec le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac). Dans ce cadre, le musée travaille actuellement avec l'agence Claudine Colin Communication afin de définir un plan de communication dédié sur 20 mois – septembre 2020 > novembre 2021 > mi-juin 2022 – en cohérence avec la *timeline* propre au Musée de l'Elysée (déménagement) et celle propre à PLATEFORME 10 (création de la fondation de droit public en janvier 2021, remise

des clés en novembre 2021, puis ouverture du nouveau bâtiment mi-juin 2022). Celui-ci déclinera donc les différentes actions de communication à mener sur l'ensemble des médias (*print*, digital/RS, *content*, RP et *event*, etc.) sur deux phases successives : une campagne travaux/déménagement/emménagement, et une campagne réouverture, elle-même sur deux temps : remise des clés (novembre 2020) et inauguration (mi-juin 2022). La stratégie de relations publiques du Musée de l'Elysée sera, en parallèle, redéfinie et refondée.

En étroite concertation, le Musée de l'Elysée et Claudine Colin Communication vont ainsi définir en amont les pistes créatives à déployer, le planning de révélation de la nouvelle identité (nom/positionnement...) et celui des prises de parole. L'objectif visé est d'accroître la notoriété culturelle internationale du « nouveau » Musée de l'Elysée, tout en créant un sentiment d'appartenance et d'appropriation immédiat auprès de ses publics anciens et futurs.

5 NUMÉRIQUE

La communication sur les réseaux ou sur le site internet du Musée de l'Elysée doit dorénavant s'ouvrir à l'ensemble du musée et opérer une bascule d'un relais d'informations ou de faits isolés vers la mise en place de *storytellings* transversaux, dont une partie des contenus sera spécifiquement conçue pour le numérique. L'esprit d'entreprise du musée doit ainsi évoluer, se renouveler ou se réinventer en intégrant toutes les possibilités du numérique⁴. Et cela à travers la mise en œuvre d'une communication de proximité avec l'ensemble de ses publics, ainsi qu'une volonté de transmission et de partage de ses missions, de ses projets, de ses expériences et de ses compétences.

Elle doit par conséquent tout mettre en œuvre afin de révéler la cohérence des stratégies d'actions du musée, mais surtout la qualité de ses contenus. Cela va se traduire par un changement profond d'approches, mais également par une refonte complète de son site internet, la création d'une nouvelle charte graphique et la mise en place d'un *framework* (ensemble de composants structurés) qui servira de socle à l'écosystème des différents services en ligne du musée : *homepage*, site principal, micro-sites, sites spécifiques, portails professionnels, collections en ligne, billetterie, etc.

Durant les prochaines années, la communication numérique va donc devoir se personnaliser afin d'être en mesure de mieux apprécier, analyser et segmenter ses audiences. Cela passera d'une part par une meilleure connaissance des intérêts des publics abonnés, d'autre part par des envois plus ciblés de newsletters spécifiques en fonction des groupes précis identifiés préalablement. Les messages émis doivent ainsi se clarifier et se personnaliser en vue d'amplifier la portée des contenus proposés par chaque département (communication, médiation, expositions, événements, collections, mécénat, partenariats...).

Corollaire de cette connaissance plus fine de ses publics, le musée doit encadrer la récolte et l'utilisation des données en conformité avec les valeurs de l'institution et dans le cadre du règlement général sur la protection des données (RGPD). Une étude éthique sur les outils de suivi ou de remarketing, ainsi que sur l'usage des données sera dès lors conduite. Dans le même cadre de responsabilité, la communication numérique doit respecter les engagements écocitoyens et de développement durable du musée.

Outre la communication attendue sur les expositions, les actions de médiation et les événements du musée, de nouveaux et grands chantiers vont être initiés par le Département Communication. Ils se donnent comme objectifs d'un côté la mise en ligne de nouveaux services aux publics tels que les outils d'aide à la visite ou l'événementiel culturel, et de l'autre, la mise en œuvre d'une stratégie de communication de contenus autour des collections, en particulier en ce qui concerne la nouvelle salle des collections ou la future mise en ligne des collections. L'accessibilité de ces nouveaux services en ligne sera bien entendu garantie. À terme, la communication numérique va donc gagner en indépendance et en autonomie afin de transmettre et de partager avec tous les publics ce qui est le cœur du musée, de ses missions et de ses actions : la photographie et les photographes.

Les réseaux sociaux devenant de plus en plus des espaces publicitaires, les coûts de diffusion des contenus vont certainement augmenter. Aussi, la communication numérique du musée devra-t-elle mettre en œuvre des formats à haut potentiel attractif et de grande qualité de contenu afin de toucher

tous les publics. Ces nouveaux contenus nécessiteront donc une collaboration et une implication de tous les départements du musée, et un accès privilégié à ses collections, ses archives, sa bibliothèque et sa documentation. L'engagement ponctuel d'un-e iconographe et de rédacteur-trice-s pourra ainsi être envisagé afin de les structurer et de mettre en œuvre une véritable communication innovante, créative, porteuse de sens et durable.

Par ailleurs, il est prévu une augmentation des budgets liés à la place du numérique au musée en raison, d'une part de la séparation avec les services de l'État de Vaud (Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI)) et, d'autre part, de la conception et de la production de ces nouvelles formes innovantes de contenus.

6 COMMUNICATION ET RELATIONS PRESSE ET MÉDIAS

L'intensification de nos relations avec la presse locale, cantonale, nationale et internationale doit être un axe majeur pour le développement de la communication du musée durant les cinq prochaines années. Si l'intégration du Musée de l'Elysée au sein du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 pourra permettre de mutualiser certains outils de veille et de contact (Argus, CRM...), ce sera surtout l'occasion de créer des complémentarités et des synergies entre les trois musées. Lors de voyages de presse conjoints, chacun pourra sensibiliser sa presse spécialisée aux missions, aux contenus et aux actions des deux autres musées. Par ailleurs, la qualité architecturale et environnementale de ce nouveau quartier des arts de Lausanne va permettre de s'adresser également à une presse spécialisée dans ces domaines.

Dans le cadre de son projet de proximité et de personnalisation vis-à-vis des journalistes et des médias, le développement de l'offre du Musée de l'Elysée lui permet également de repenser le calendrier des présences et des prises de parole autour des grands rendez-vous artistiques et culturels (foires, expositions, événements, etc.) et en fonction de leur périodicité. Afin de renforcer son attractivité en Suisse comme à l'étranger, le musée devra de même établir des stratégies de communication ou de publicité cohérentes et équilibrées, mandater une agence de relations médias et publiques d'envergure, et

renforcer ses partenariats spécifiques avec les médias locaux, nationaux et internationaux.

7 MARKETING

L'action marketing est encore peu développée au Musée de l'Elysée et devra être renforcée à PLATEFORME 10 afin d'atteindre des objectifs d'attractivité et de notoriété ambitieux. Dans ce cadre, le musée doit dans un premier temps mener des études sur ses publics acquis et potentiels afin de développer de nouvelles offres en adéquation avec les cibles. Celles-ci serviront également de socle au positionnement et aux actions de PLATEFORME 10 dans ce domaine, qui doivent être envisagés de manière cohérente et équilibrée afin d'intégrer la spécificité des projets scientifiques et culturels des trois musées.

Dès 2021, le Musée de l'Elysée va revoir sa stratégie d'affichage papier et numérique en s'appuyant sur PLATEFORME 10. Selon un souhait partagé de synergie et de mutualisation, la nouvelle fondation de droit public sera un nouvel acteur majeur dans la négociation de nouveaux contrats avec les sociétés d'affichage. Et cela tant sur les emplacements eux-mêmes que sur leur nombre ou leur taille.

8 PRINT

Les expositions, les actions de médiation et les événements culturels sont accompagnés de supports de communication imprimés. Cette communication *print* permet une large diffusion auprès de tous les publics dans le cadre promotionnel. Le *corporate design* comporte deux rectangles blancs ainsi que le nom « Elysée Lausanne » sur l'image de couverture. Chaque support destiné à l'impression est retouché par un photolithographe afin de s'assurer de la conformité avec l'image originale au moment de la fabrication.

Actuellement, les outils de communication d'une exposition sont déclinés comme suit :

- le carton d'invitation / imprimé à 7000 exemplaires : ce carton/flyer contient toutes les informations sur les commissariats et l'invitation de la part des officiels (État, fondation, direction). Il est incorporé dans les leporello et envoyé à plus de 6000 contacts en publipostage ;

- le leporello de l'exposition / imprimé à 10 000 exemplaires : un leporello en trois langues (français, allemand et anglais) et dans le futur en quatre langues (français, allemand, italien et anglais) contient toutes les informations sur l'exposition, les événements associés (l'agenda), l'événementiel culturel du musée et les remerciements aux soutiens du musée et aux partenaires financiers ;
- les affiches / imprimées à 300 exemplaires : une affiche grand format (F4) est utilisée tout à la fois pour les campagnes d'affichage et pour la vente. Lorsque le budget le permet, une affiche petit format (A2) est produite à des fins de promotion sur les panneaux d'affichage libre et pour la vente.

À PLATEFORME 10, les problématiques environnementales, d'écoconception et de développement durable vont être déterminantes : type de papier à utiliser (recyclé uniquement), quantité d'impression pour les invitations et pour la promotion, recyclage et gestion des stocks et des déchets. En parallèle, le label Culture inclusive va nécessiter de revoir la charte graphique des outils de communication et sa lisibilité afin de permettre à tous les publics d'y avoir accès.

9 DISTRIBUTION ET PUBLIPOSTAGE

Les objectifs dans le domaine de la distribution et du publi-postage sont :

- l'optimisation des outils de gestion afin de faciliter la diffusion des supports de communication ;
- la rédaction de *process* efficaces et cohérents ;
- la création d'une équipe dédiée de promotion ou la création d'un budget promotion intégrant la collaboration avec des prestataires locaux de réseaux de promotion ;
- la mutualisation pour les trois musées et la création d'un poste en charge de cette logistique à PLATEFORME 10 ;
- l'externalisation des publipostages à des prestataires locaux (type Polyval) ;
- l'unification de la procédure d'archivage en collaboration avec des archivistes.

10 RESTRUCTURATION DU DÉPARTEMENT COMMUNICATION

Avec le changement de statut du Musée de l'Elysée en janvier 2021, son déménagement dans un nouveau bâtiment qu'il partage avec le mudac et sur la base des principaux objectifs identifiés dans ce chapitre pour la période 2020-2025, le Département Communication va être amené à repenser son organisation. En droite ligne de l'impulsion déjà initiée en 2018, les rôles et les missions des équipes vont évoluer afin de gagner en professionnalisme, en indépendance et en autonomie. Ils devront également être en mesure de travailler sur deux plans : d'un côté celui propre au Musée de l'Elysée, à son identité, à ses missions et à ses actions, et de l'autre celui propre à PLATEFORME 10 et aux projets mutualisés. La mise en place d'une formation continue des équipes est dans ce cadre indispensable afin d'atteindre les nouveaux objectifs fixés.

Les budgets alloués à la communication vont donc logiquement augmenter en raison du passage à la fondation de droit public. Certains éléments aujourd'hui pris en charge par le Canton de Vaud dans ses budgets globaux seront en effet imputés demain à chaque musée. Mais surtout l'intensification et la diversification des propositions, des actions et des services envisagés dès aujourd'hui par le Musée de l'Elysée dans le cadre de son installation à PLATEFORME 10 vont lui demander un effort financier important. La planification budgétaire doit donc évoluer vers un modèle pérenne et équilibré.

11 L'ÉQUIPE DU DÉPARTEMENT COMMUNICATION

L'équipe du Département Communication est en voie de développement afin de pouvoir mettre en œuvre les différents projets et actions envisagés pour les prochaines années.

Ressources humaines existantes :

- 1 responsable du Département (80 %) : Julie Maillard
- 1 coordinatrice communication (80 %) : Maria Amendola
- 1 chargée de contenus numériques (70 %) : Julie Dayer
- 1 stagiaire (80 %)

LE DÉPARTEMENT MÉCÉNAT ET RECHERCHE DE FONDS

La stratégie poursuivie par le Département Mécénat et Recherche de fonds vise à garantir le succès de la mutation qu'entreprend aujourd'hui le Musée de l'Elysée. En effet, celle-ci ne pourra être mise en œuvre sans budget adéquat. Toutes les pistes présentées ici se donnent donc comme objectif de trouver toutes les ressources nécessaires afin de réaliser l'ensemble des développements que le musée s'est fixé en tant qu'institution culturelle, dans la poursuite de ses missions de service public et en accord avec ses valeurs phares : l'engagement, l'ouverture, l'expérimentation, l'accessibilité.

Si, en Europe, l'État est globalement perçu comme un acteur central de l'encouragement à la culture, une conjonction de facteurs – pandémie, restrictions des financements publics, hausse des coûts des projets culturels, internationalisation du monde de l'art, etc. – explique la prise d'importance des questions de mécénat, et plus globalement de développement économique au sein des institutions muséales. Il s'agit en effet d'un champ qui est encore en train de se structurer, de se professionnaliser et de s'intégrer aux stratégies des institutions.

Le modèle de financement mixte du Musée de l'Elysée illustre bien cette dynamique. Institution cantonale, il est rattaché au Service des affaires culturelles (SERAC), lui-même rattaché au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) du Canton de Vaud. Dans le même temps, il bénéficie du soutien d'une fondation de droit privé reconnue d'utilité publique à but non lucratif (au sens de l'article 80 du Code civil suisse) : la Fondation de l'Elysée. Créée en 1988, elle a pour but de constituer une collection de photographies déposée au Musée de l'Elysée. Elle a ainsi pu financer des acquisitions majeures à travers le temps. Mais la Fondation de l'Elysée soutient également le musée dans ses projets en recherchant des partenariats avec des institutions publiques et privées, des entreprises ou des mécènes. Elle lui permet dès lors de réaliser des projets ambitieux de dimension nationale et internationale et participe au nécessaire financement des publications et de la recherche historique.

En termes financiers, la levée de fonds joue un rôle majeur au sein du budget actuel du musée dont le taux d'autofinancement s'élève à 47 %. Le caractère central du recours aux financements privés se retrouvera à bien plus grande ampleur encore à PLATEFORME 10. Ce projet n'a en effet pu voir le jour qu'en tant que Partenariat public privé (PPP), 74 millions de CHF alloués à la construction des trois musées (Musée cantonal de la photographie / Musée de l'Elysée ; Musée cantonal des beaux-arts (MCBA) ; Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) provenant de fonds privés.

Pour cette raison, la recherche de fonds est présentée au sein de l'EMPD-EMPL d'août 2019 comme une activité mutualisée au sein de PLATEFORME 10. En revanche, les modalités de cette mutualisation ne sont pas encore précisées. La transition d'une situation à l'autre constitue dès lors un défi majeur pour la recherche de fonds, car il n'y a, à l'heure actuelle, pas de coordination entre les trois musées en la matière. Et cela ne va pas sans soulever notamment des questions de concurrence entre les institutions, celles-ci soumettant des demandes aux mêmes interlocuteur-trice-s de manière concomitante. La stratégie détaillée ci-dessous devra donc évoluer par la suite selon l'organisation finalement mise en œuvre – elle est d'ailleurs pensée pour pouvoir s'articuler avec/se décliner en stratégie plus globale de développement économique à l'échelle de PLATEFORME 10.

1 ACCOMPAGNER LE NOUVEAU MUSÉE DE L'ELYSÉE DANS SON CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET D'IDENTITÉ PAR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES

En moyenne sur les années 2018-2019, le budget annuel du Musée de l'Elysée s'élève à 6 235 550 CHF, dont près de la moitié (45 %) provient de ressources propres, l'autre moitié étant financée par l'État de Vaud (55 %) (cf. graphiques n° 1 et n° 2). Au sein de cette première moitié, le musée possède différents types de mécènes et sponsors qui contribuent de manière conséquente à son budget en lui apportant près de 33 % du budget annuel, soit un peu plus de 2 millions de CHF. Ceux-ci sont principalement des entreprises, des fondations et des mécènes particulier-ère-s. Ces dernier-ère-s se décomposent actuellement en trois groupes : Ami-e-s (60 CHF par an pour

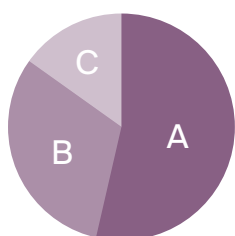
une personne, 90 CHF par an pour un couple), Club (400 CHF par an pour une personne, 600 CHF par an pour un couple) et Cercle (1000 CHF par an pour une personne, 1500 CHF par an pour un couple).

Dans le cadre de son intégration au projet PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée est en train de repenser son identité et son échelle : repositionnement et *rebranding* du musée, installation dans un nouveau bâtiment qu'il partage avec le mudac, création d'une salle dédiée aux collections, redéfinition de son rapport au numérique et refonte de son site internet, développement de sa stratégie de communication et de sa présence sur les réseaux sociaux, développement de ses actions de médiation, etc. L'État va, par ailleurs, soutenir désormais le budget du Musée de l'Elysée à hauteur d'environ 8 millions de CHF par an¹. Son fonctionnement de base est ainsi garanti, ce qui représente une opportunité unique d'envisager de nouveaux projets de développement. La stratégie de levée de fonds vise, par conséquent, à garantir le niveau de ressources propres nécessaires à la mise en œuvre du Projet scientifique et culturel 2020-2025 à travers de nouveaux partenariats innovants.

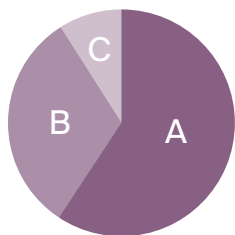
Aussi, l'objectif que se fixe le Département Mécénat et Recherche de fonds à moyen et long terme vise-t-il à structurer une véritable stratégie pérenne et équilibrée de développement économique appuyée sur trois piliers centraux :

- les partenariats avec les entreprises et les fondations ;
- le mécénat des particuliers ;
- les privatisations.

Budget 2018



- A 53 % État de Vaud : 3 382 000 CHF
- B 33 % Sponsoring/Dons : 2 060 000 CHF
- C 14 % Recettes : 880 000 CHF

Budget 2019

- A 57 % État de Vaud : 3 495 100 CHF
 B 34 % Sponsoring/Dons : 2 104 000 CHF
 C 9 % Recettes : 550 000 CHF

2 FAIRE DU MUSÉE DE L'ELYSÉE UNE CAPSULE D'INNOVATION AVEC LES ENTREPRISES

Dans le but de générer les ressources propres nécessaires à conduire de nouveaux projets à destination de ses publics, le Musée de l'Elysée se propose de faire preuve d'une flexibilité et d'une agilité accrues dans ses interactions avec les entreprises sponsors et mécènes. Il souhaite ainsi proposer une offre plus variée et plus innovante, avec comme objectif de toucher des tailles d'entreprise et des secteurs d'activité plus divers.

La diversification de son offre pour les entreprises se fera selon deux principes de base :

- en trouvant un équilibre entre partenariats « sur mesure » et partenariats « clé en main » ;
- en trouvant un équilibre vertueux entre partenariats permanents et partenariats ponctuels liés aux expositions, projets et acquisitions.

3 EXPLORER D'AUTRES PISTES DE COLLABORATION AVEC LES ENTREPRISES

Dans la poursuite de ce même but de générer des ressources propres nécessaires à conduire de nouveaux projets à destination de ses publics, le Musée de l'Elysée va explorer de manière méthodique, dès son installation dans le nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, des pistes de collaborations non encore étudiées à l'heure actuelle :

- en développant les possibilités de mécénat en nature, en priorité avec les PME locales répondant à des critères d'écocitoyenneté et de développement durable ;

- en s'adressant à des secteurs d'activités peu présents à ce jour dans son portefeuille de partenaires;
- en visant le mécénat de compétences sur des sujets ponctuels et selon les besoins identifiés par la direction et l'administration.

En parallèle, le Musée de l'Elysée étudie de nouveaux soutiens sur le long terme via la création des structures suivantes :

- un Fonds d'acquisition soutenant des acquisitions exceptionnelles;
- un Fonds pour la création qui permettrait au musée de financer des commandes, des résidences ou des bourses de recherche;
- une autre forme de fonds qui pourrait fédérer un ensemble de partenaires sur le moyen et le long terme autour d'un projet central pour l'institution.

Enfin, au-delà du mécénat et des privatisations, le Musée de l'Elysée pourrait aller plus loin en revoyant intégralement sa stratégie de ressources propres en proposant des activités de conseil dans ses champs d'expertises (pour exemple, missions de conseil en conservation préventive d'œuvres photographiques auprès d'autres institutions, de collections d'entreprise ou de collectionneur-euse-s privé-e-s).

4 ENCOURAGER LA COHÉSION SOCIALE

Le Musée de l'Elysée tient à faire du mécénat un vecteur de cohésion sociale en se présentant comme un lieu de culture par et pour toutes et tous. Dans ce but, il souhaite mettre en œuvre des partenariats majeurs autour d'enjeux culturels et sociaux contemporains, sur des sujets d'accessibilité à la culture et d'inclusion sociale, par exemple pour les publics éloignés de la culture. Il envisage ainsi la création d'ateliers ou de projets spécifiques sur ces sujets, financés par un partenaire, et en cohérence avec les objectifs fixés par le Département Publics et Médiation. Cet objectif est placé sous l'égide de l'attribution du label Culture inclusive pour l'ensemble du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10.

Suivant cet objectif de démocratisation culturelle, le musée étudie de près la possibilité de mettre en place un partenariat permettant d'offrir la gratuité à ses publics (certains jours de la

semaine par exemple, ou en permanence, pour certains publics, pour certaines expositions...). Les secteurs pouvant sans doute être réceptifs à cette offre sont les banques et les assurances.

Le Musée de l'Elysée souhaite également utiliser son activité de mécénat afin de s'insérer davantage dans le tissu local, supra-régional et international. Il se propose donc d'envisager le mécénat comme un outil de positionnement de l'institution en tant qu'actrice du dialogue social selon différentes échelles géographiques.

Dans cette perspective, le Musée de l'Elysée se fixe pour objectifs de :

- renforcer ses liens avec les entreprises implantées localement et leurs employé-e-s ;
- renforcer ses liens avec les fondations philanthropiques de Suisse alémanique et créer des ponts entre les différents cantons suisses ;
- développer les soutiens en provenance du monde entier.

Selon la même logique, il semble important que le Musée de l'Elysée s'engage à intervenir sur les sujets de levée de fonds de manière fréquente dans des institutions ou manifestations culturelles cantonales, nationales et internationales. Communiquer à l'externe et en toute transparence, notamment en direction des publics, sur la politique du Département Mécénat et Recherche de fonds constitue en effet, selon nous, un ingrédient clé de sa reconnaissance et de sa notoriété. Cela suppose un vrai travail de pédagogie qui doit rappeler que la recherche de fonds vient toujours en appui de la réalisation d'un projet culturel global pensé pour le public.

Le Musée de l'Elysée souhaite enfin nouer des partenariats événementiels/de réseaux/d'image porteurs de sens afin de faire du nouveau bâtiment qu'il partage avec le mudac à PLATEFORME 10 un lieu de vie ouvert à toutes et tous ; le terme « partenariat de réseaux/d'image » est ici entendu comme un partenariat ne rapportant pas de ressources propres à l'institution mais lui permettant de s'entourer d'acteur-trice-s qui font sens pour elle, et par là d'incarner un positionnement et une attractivité, une reconnaissance et une notoriété en adéquation avec la nouvelle identité qu'il souhaite mettre aujourd'hui en œuvre.

5 FAIRE DE NOS PARTENAIRES DES PARTIES PRENANTES DE NOTRE HISTOIRE

Pour l'ensemble de ses partenaires, le Musée de l'Elysée souhaite établir un lien fort, pérenne et durable en garantissant un contact privilégié avec l'ensemble des équipes du musée, ainsi qu'un accès aux informations stratégiques en avant-première, le but étant de faire de chaque partenaire une partie prenante du projet muséal et de ses contenus.

Dans cette perspective, le musée souhaite s'engager à rassembler ses partenaires au début de chaque année en séance plénière, et cela afin d'évoquer ensemble les projets, les actions et les objectifs stratégiques à venir. Par ce biais, le musée va jouer un rôle fédérateur de l'écosystème qui l'environne.

La mise en place d'un outil de communication exclusif à destination de ces mêmes partenaires sera étudiée. À l'heure actuelle, le canal utilisé prend la forme d'une newsletter ; un journal annuel ou biannuel pourrait également faire sens.

À l'inverse, il semble tout aussi important pour le Département Mécénat et Recherche de fonds que les collaborateur-trice-s du Musée de l'Elysée rencontrent et aient accès à ses partenaires de manière plus régulière. Le département s'assurera de faire ainsi le lien entre eux.

6 CAPITALISER SUR LE DÉMÉNAGEMENT À PLATEFORME 10 AFIN DE DÉVELOPPER LES PRIVATISATIONS

Le Musée de l'Elysée diversifiera également son offre aux entreprises en développant les privatisations de ses nouveaux espaces à PLATEFORME 10, activité représentant une source de revenus potentiels très importante. Là encore, il s'agit de générer des ressources propres permettant d'appuyer le musée dans ses missions de service public, sa vocation première étant de recevoir l'ensemble de ses publics.

Il capitalisera ainsi le temps du déménagement afin de se doter d'une vraie stratégie en la matière. À l'instar de tous les grands musées, il fait sens que celle-ci soit pilotée par le

département Mécénat et Recherche de fonds qui guidera la mise en place d'une offre adéquate sur les années 2021-2022.

2

Camilla RoCHAT (présidente), Maud Carrard (vice-présidente), Tatiana Hervieu-Causse (trésorière), François Kaiser (secrétaire), Nathalie et Arnaud Brunel, Luc Estenne, Nicole Gaulis, Simon Johnson, Marina Siegwart, Erol Toker, Monique Vernet

3

Julie Wynne (présidente), Caroline d'Esneval (vice-présidente), Françoise Adam (trésorière), Anne Laure Bandle, Vernon Dubner, Christel Johnsson, Alexandra von Oppenheim, Derek Queisser de Stockalper

Le Musée de l'Elysée a ainsi l'ambition de devenir un pôle événementiel culturel incontournable à Lausanne et dans le canton de Vaud. Il compte également se positionner comme expert en organisation d'événements de haut niveau pour lui-même, pour les trois musées comme pour PLATEFORME 10. Et cela en proposant un service global de haute qualité qui dépasse la simple mise à disposition – ou la commercialisation – de ses espaces muséaux. Il est donc crucial de mettre en œuvre un catalogue d'offres précises et adaptées, tout en pouvant proposer des modulations sur mesure face aux spécificités de chaque demande. Une attention particulière sera bien entendu portée à l'adéquation entre les valeurs du musée et les événements accueillis. Dans le même état d'esprit, les événements auraient idéalement lieu en dehors des horaires d'ouverture, afin que la priorité soit donnée aux publics du musée.

Il faut noter qu'à l'heure actuelle aucun poste n'est dédié à ce pan d'activités. Or, les besoins en privatisations, notamment gratuites, sont eux déjà là.

7 CONSOLIDER ET ÉLARGIR LE MÉCÉNAT INDIVIDUEL

S'agissant des membres des groupes des Ami-e-s, du Club² et du Cercle³, ceux-ci fonctionnent à ce jour de manière très indépendante du Musée de l'Elysée. Le Département Mécénat et Recherche de fonds se propose désormais de les intégrer pleinement à sa stratégie de levée de fonds et d'en piloter le fonctionnement. Par conséquent, il tient à considérer leurs membres comme de véritables mécènes à part entière.

Aussi, ces trois groupes relèvent-ils depuis 2020 du Pôle Mécénat et Recherche de fonds, ce qui permet aujourd'hui de créer des ponts entre mécénat individuel et mécénat d'entreprises/de fondations, ce qui nous semble indispensable dans la mise en œuvre d'une levée de fonds efficiente. À ce titre, le Musée de l'Elysée souhaite également leur offrir un contact privilégié en ses murs et les rendre véritablement parties prenantes à son projet, et cela afin d'en faire de véritables ambassadeur-drice-s.

Dans ce cadre, les réunions de comités de chacun de ces groupes se tiennent aujourd'hui en présence du-de la responsable du Département Mécénat et Recherche de fonds qui leur présente à cette occasion les grands projets futurs. Ces comités seront de même utiles pour leurs expertises en mises en relation ou en conseils lors des nouvelles campagnes de prospection.

Par ailleurs, le Musée de l'Elysée se propose de clarifier son offre de mécénat individuel à l'horizon 2022 avec une distinction claire entre les différents groupes et un potentiel ajout de niveaux supérieurs d'adhésion afin de s'ouvrir à de nouveaux mécénats, notamment internationaux.

À terme, les donateur-trice-s d'œuvres devront également être intégré-e-s à la stratégie globale de mécénat du musée, avec un suivi adéquat. Il s'agit néanmoins d'un pan très large de l'activité du musée, et par conséquent non inclus à ce stade dans ce chapitre sur les actions et les projets du Département Mécénat et Recherche de fonds.

Enfin, afin d'élargir sa base de mécènes particulier-ère-s, le Musée de l'Elysée souhaite étudier la possibilité d'une campagne de *crowdfunding* auprès du grand public afin que chacun-e puisse devenir ou incarner une partie de l'histoire de l'institution. Si une telle campagne est lancée, elle portera sur un projet précis et fédérateur. Il conviendra dès lors de proposer des contreparties originales, hors du cadre habituel.

La forme de *crowdfunding* que constitue le « ticket mécène » est elle aussi envisagée : il s'agit de proposer aux visiteur-euse-s de payer quelques francs en plus du prix d'entrée standard et de diriger les montants ainsi récoltés vers des projets spécifiques – par exemple la gratuité pour certains groupes de personnes, ou des projets d'inclusion sociale ou professionnelle.

8 INTÉGRER PLEINEMENT LE NUMÉRIQUE À LA STRATÉGIE DE LEVÉE DE FONDS DU MUSÉE DE L'ELYSÉE

Le Musée de l'Elysée se propose aujourd'hui d'intégrer pleinement le numérique à sa stratégie de levée de fonds, à travers notamment :

- ses manières de travailler : recours à des dossiers de présentation numérique, présentation de documents sur iPad en rendez-vous, présence en ligne de tous les documents permettant de soutenir le musée (un travail important reste à mettre en œuvre en la matière, via la création d'une page « nous soutenir » et la mise en ligne de toutes les futures brochures et présentations du département) ;
- ses contreparties proposées : mise en œuvre de contreparties numériques, voire partenariats dont l'activation principale aurait lieu en ligne ;
- les entreprises approchées : prospection dans le secteur de la recherche et de l'innovation technologique ;
- les contenus événementiels : capitaliser sur l'intelligence artificielle, la vision par ordinateur, en organisant une rencontre artiste-personnalité *tech* ;
- les programmes dédiés : la période traversée pendant la crise du Covid-19 a conduit à la mise en place de rencontres en ligne pour nos mécènes ; forts du succès rencontré, celles-ci seront pérennisées et ouvertes à des podcasts issus des *talks online* ;
- les levées de fonds : utiliser le numérique comme un outil de levée de fonds en lui-même (notamment pour le *crowdfunding*).

9 ÊTRE MOTEUR SUR LES SUJETS D'ÉTHIQUE

Dans le cadre de l'intégration du Musée de l'Elysée à la Fondation de droit public PLATEFORME 10, l'État va désormais soutenir son budget à hauteur de 8 millions par an⁴. Son fonctionnement de base est ainsi garanti, ce qui soulève des questions nouvelles en matière de levée de fonds.

Il souhaite donc profiter aujourd'hui de cette opportunité afin de proposer à ses mécènes actuel-le-s et futur-e-s des partenariats porteurs de sens. Il s'engage ainsi à faire preuve de transparence sur ses besoins et à utiliser ses ressources de

manière raisonnée. Autrement dit, cela implique d'expliquer clairement à chaque partenaire en quoi sa contribution est nécessaire, comment celle-ci sera utilisée et quel impact elle aura directement sur le musée. De même, cette volonté de transparence doit nécessairement être mise en œuvre dans l'octroi des contreparties.

Le Musée de l'Elysée s'engage également à faire preuve de justesse et de rationalisation dans l'attribution de contreparties proportionnées à ses mécènes en leur communiquant une grille claire et lisible de répartition en fonction des montants apportés. Il s'engage par ailleurs à accorder une reconnaissance publique à chacun de ses soutiens sous une forme ou une autre, que ceux-ci soient individuels, *corporate* ou fondations, ainsi que pour tous les montants de donation (*crowdfunding* inclus).

Enfin, le Musée de l'Elysée accorde une importance toute particulière au caractère éthique des partenariats noués. Il s'engage donc à publier une charte éthique indiquant les limites qu'il se fixe dans ses activités de levée de fonds. Cette charte incorporera notamment des critères d'écocitoyenneté et de développement durable auxquels devront répondre les entreprises et fondations sollicitées pour leur soutien. Celle-ci pourra en conséquence exclure certains secteurs d'activité avec lesquels le musée ne souhaite pas se voir associé.

10 L'ÉQUIPE DU DÉPARTEMENT MÉCÉNAT ET RECHERCHE DE FONDS

Afin d'assurer le développement d'une stratégie de levée de fonds efficace et durable, il va être nécessaire dans le futur de réorganiser et de consolider l'équipe du Département Mécénat et Recherche de fonds.

Par ailleurs, l'intégration du Musée de l'Elysée à la Fondation de droit public PLATEFORME 10 soulève de nombreuses questions en termes de mutualisation des équipes de recherche de fonds telle que mentionnée dans l'EMPD-EMPL d'août 2019.

Ressources humaines existantes :

- 1 responsable du Département (100 %) : Adèle Aschehoug
- 1 coordinatrice mécénat (80 %) : Caroline Gilliard

LE DÉPARTEMENT INNOVATION

Le Département Innovation s'est structuré au fil du temps, de l'arrivée au Musée de l'Elysée de Manuel Sigrist en 2010 jusqu'à aujourd'hui. Il a été partie prenante de très nombreux projets du musée — ce PSC en témoigne —, en particulier tous ceux liés au numérique, de la mise en œuvre de la base de données Museum+ à la refonte du site internet, en passant par le portail Photobooks¹ ou le développement des actions du musée sur les réseaux sociaux. Aussi sa présence au sein du musée est particulièrement transversale, et s'ouvre aujourd'hui sur des collaborations croisées à deux avec le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac), ou à trois avec le mudac et le Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA).

Le Département Innovation a pris un essor particulier en 2017² à travers la création, au cœur de ses espaces d'exposition, du LabElysée³. Élaboré en partenariat avec des spin-off issues du Laboratoire de communications audiovisuelles-LCAV de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)⁴, des start-up technologiques et des studios de design d'interaction, cet espace innovant d'expérimentation numérique ne vise pas tant à présenter aux publics du musée les dernières recherches numériques contemporaines, mais à véritablement repenser nos rapports à l'image à travers des dispositifs interactifs de valorisation de la photographie, et cela *in situ* ou via les réseaux.

Il a ainsi, dans les espaces d'exposition du musée ou dans les espaces des arcades du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10, expérimenté de nombreux projets novateurs⁵ qui ont questionné la façon dont une institution dédiée à la photographie peut se nourrir, s'enrichir et progresser grâce à l'apport des nouvelles technologies numériques. Il a ainsi déjà mis en œuvre de nouveaux principes de visibilité⁶, de modes de lecture⁷, de schémas de navigation⁸ ou de *crowdsourcing* en ligne.

Le LabElysée disposera dans le nouveau bâtiment du musée à PLATEFORME 10 d'un espace dédié agrandi, mieux structuré et mieux équipé qui va lui permettre d'augmenter ses capacités de projets et de collaborations. Ses projets de

1

Le portail Photobooks, bibliothèque numérique du Musée de l'Elysée, a été créé en 2017, sous la direction de Tatyana Franck.

2

Sous la direction de Tatyana Franck.

3

Sa création a bénéficié du soutien de la Fondation BNP Paribas Suisse, de la Loterie Romande, du Canton de Vaud et de l'Office fédéral de la culture (OFC).

4

Laboratoire dirigé par Martin Vetterli.

5

Certains des projets et des actions du LabElysée ont ainsi reçu le soutien d'Engagement Migros.

6

La numérisation en cinq dimensions testée avec la start-up Artmyn en est l'un des exemples les plus novateurs.

7

Le projet « Narrative Focus » utilise ainsi les technologies de suivi du regard (oculométrie) afin d'accompagner ou d'analyser le regard d'un-e spectateur-trice sur une image donnée. Il peut aboutir ainsi sur de nouvelles formes d'audio ou visio-guide.

8

Pour exemple le projet « LCD (Lumina Chroma Data) » qui permet une cartographie cinétique et interactive des collections du Musée de l'Elysée et du mudac par la couleur.

développement futurs sont ainsi également détaillés dans le chapitre « Innovation & Numérique ».

Il est par ailleurs nécessaire que les résultats des projets expérimentaux du Département Innovation puissent être analysés et évalués, afin de nourrir et d'enrichir les futures pratiques muséales quotidiennes du Musée de l'Elysée comme de ses partenaires.

1 PROGRAMMATION DU LABELYSÉE

Dès 2022, le LabElysée proposera, au sein du nouveau quartier des arts de Lausanne, une programmation *in situ*, en collaboration avec les autres départements du musée, et en partenariat avec PLATEFORME 10.

Tout à la fois espace de création et programme de recherche et développement, le LabElysée appuiera ses projets et ses actions sur les axes suivants :

- exploration et valorisation du patrimoine numérisé et des données culturelles ;
- soutien à la création numérique et à sa conservation ;
- développement du musée numérique.

Le LabElysée favorise ainsi l'innovation ouverte et la cocréation. Il teste, prototype et documente à cet effet chacun de ses projets afin d'initier un partage d'expériences et développer la « littératie » numérique de l'institution. En réfléchissant sur la notion d'« art numérique », il contribue également à l'intégration de ce dernier dans le musée (expositions, collections, valorisation, conservation). Par ailleurs, ses projets sont régulièrement développés en collaboration avec des studios, bureaux et instituts externes, et cela afin de garantir un renouvellement constant de ses approches créatives.

2 RESSOURCES HUMAINES EXISTANTES

1 responsable du Département (80 %) : Manuel Sigrist

Voir et faire vivre – Pôle Administration

Le Pôle Administration du Musée de l'Elysée est actuellement sous la responsabilité de Sinje Kappes.

Le Musée de l'Elysée est une institution cantonale rattachée au Service des affaires culturelles (SERAC) dont la cheffe de service est Nicole Minder. Le SERAC est rattaché au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) dont la cheffe de département est Cesla Amarelle.

Le SERAC gère les Musées cantonaux et la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne (BCUL). Il est également en charge du patrimoine mobilier et immatériel, de la promotion et de l'encouragement à la culture. Plusieurs lois définissent ses missions, dont la loi sur le patrimoine mobilier et immatériel (LPMI), la loi sur la vie culturelle et la création artistique (LVCA) et la loi sur les écoles de musique (LEM).

Sa large palette d'actions dans les domaines de la conservation du patrimoine, du soutien à la culture et à sa diffusion en font l'un des importants acteurs de politique culturelle en Suisse, le Canton de Vaud étant classé quatrième au niveau national en importance de subventions accordées.

Sa mission est de mettre principalement en œuvre les objectifs stratégiques du Conseil d'État en matière de culture, de gérer les bibliothèques et les musées cantonaux et d'encourager la culture dans le canton en répondant aux besoins des acteur-trice-s culturel-le-s professionnel-le-s et de la population. Elle vise également à faciliter les échanges dans le Canton de Vaud entre les différentes institutions publiques et privées en charge du soutien à la culture, à favoriser les partenariats entre les différent-e-s acteur-trice-s culturel-le-s et à mieux faire connaître sa politique culturelle au niveau cantonal, national et international.

Les valeurs défendues sont le respect de la liberté de la création et le soutien à la diversité des expressions culturelles, mais également du territoire et de la population : « Nous défendons une culture par tous et pour tous »¹.

1 LA FONDATION DE L'ELYSÉE

2

Initiée en 1988 par Charles-Henri Favrod, la Fondation de l'Elysée a été présidée durant son mandat par Catherine Delamuraz puis par Paul-René Martin (cf. archives du Musée de l'Elysée). Si elle a pour but de constituer une collection de photographies déposée au Musée de l'Elysée en finançant de nombreux achats, elle a également soutenu le musée en recherchant des partenariats avec des institutions publiques et privées, des banques, des entreprises ou des mécènes. Elle permet ainsi au musée de réaliser des projets ambitieux de dimension nationale et internationale et participe au nécessaire financement des publications et de la recherche.

La Fondation de l'Elysée – Fondation pour la photographie² – est une fondation privée d'utilité publique sans but lucratif au sens des articles 80 et suivants du Code civil suisse.

Elle a pour but :

- de constituer une collection montrant l'histoire de la photographie depuis ses origines ;
- de déposer cette collection au Musée de l'Elysée à Lausanne, et de permettre une consultation publique et des expositions.

Son siège est à Lausanne, sa durée est illimitée. Elle est inscrite au Registre du commerce du district de Lausanne et bénéficie de la personnalité juridique.

Le Conseil de fondation se réunit deux fois par année. Il est composé d'un président, de huit membres maximum et d'un Comité exécutif. Son rôle est de veiller à la bonne gestion financière de la Fondation de l'Elysée. Le Conseil de fondation délègue au Comité exécutif de la fondation, sous l'autorité de son directeur, la direction et la gestion effective de la fondation. Le directeur du Comité exécutif rapporte régulièrement au président du Conseil de fondation sur cette gestion.

Organisation (avril 2020):

- Président: Jean-Claude Falciola ;
- Membres: Sylvie Buhagiar, Eliane Chapuis, François Kaiser, Camilla RoCHAT, Nicole Minder, Julie Wynne ;
- Comité exécutif: Tatyana Franck, Marc Donnadieu, Sinje Kappes ;
- Organe de révision: Ofisa SA, Lausanne.

Le Canton de Vaud met à disposition un budget de fonctionnement à hauteur de 3 000 000 CHF. Le budget de la fondation est de 3 200 000 CHF ; il est financé par le mécénat (64 %), les recettes (27 %) et une subvention spécifique du Canton de Vaud (9 %).

2 ORGANISATION RH ACTUELLE

Le Musée de l'Elysée et la Fondation de l'Elysée emploient aujourd'hui 44 collaborateur-trice-s fixes et 9 auxiliaires à l'accueil ou pour les visites guidées. 5 places de stages et 3 à 5 places de civilistes ont été auparavant disponibles par an ; ce qui apparaît insuffisant aujourd'hui face à la diversité des métiers du musée et aux multiples possibilités de formation et de transmission des expériences, des compétences ou des savoir-faire. Aussi, plusieurs mandataires collaborent-ils-elles actuellement avec le musée, notamment dans le cadre du chantier de restauration.

Le Musée de l'Elysée prend particulièrement à cœur ce rôle de formation et de transmission d'expériences, de compétences et de savoir-faire. À ce titre, il est l'un des plus importants acteurs à Lausanne, et ses places de stage sont toujours très recherchées. Depuis son ouverture, le Musée de l'Elysée a accueilli 187 stagiaires dans les domaines suivants : expositions, collections, conservation préventive, régie des œuvres, technique, administration, communication, développement, médiation culturelle, événements et développement web.

Le musée collabore également étroitement avec des organes comme l'Office AI ou la Fondation IPT, et il met régulièrement à disposition des places de réinsertion professionnelle.

Fidèle à cet esprit d'engagement social, il a initié avec l'Institution de Lavigny, en 2013, la création de Passerelle culturelle, programme de formation sur mesure pour des jeunes en difficultés. L'équipe de Passerelle culturelle, composée de 2 collaborateur-trice-s, est dans ce cadre implantée au musée.

Par ailleurs, plusieurs jeunes entre 11 et 13 ans participent chaque année à la Journée Oser les métiers (JOM), afin de découvrir au Musée de l'Elysée les différentes professions qui y sont à l'œuvre.

L'organigramme présente des pôles spécifiques auxquels sont rattachés des départements spécialisés :

- Pôle Scientifique (Collections, Conservation préventive-Restauration, Expositions, Livres et Éditions) ;
- Pôle Technique et Muséographie ;

Voir et faire vivre – Pôle Administration

- Pôle Publics (Publics et Médiation, Communication, Mécénat et Recherche de fonds, Innovation);
- Pôle Administration (Finances, Ressources humaines, Organisation interne).

La gestion se fait par projet. L'amélioration des processus et de l'efficacité est en cours à partir de l'outil Optimiso.

3 PLATEFORME 10 – OPTIMISATION DE L'ORGANISATION

Dans la perspective du déménagement dans son nouveau bâtiment de PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée va transformer sa réorganisation interne (ressources humaines, finances, gestion administrative et des services). Cela nécessite un accompagnement au changement de la part du SERAC et de la direction, ainsi qu'une communication interne transparente.

Ces changements permettront de rationaliser certaines tâches et de profiter des synergies de compétences des trois musées. La mise en œuvre d'un centre financier et de la gestion des ressources humaines garantira une harmonisation des budgets et des salaires. Un traitement égal du personnel devra de même être garanti. La communication interne doit, en parallèle, être particulièrement soutenue. Il nous apparaît également important de maintenir la conception et le développement des programmes et des actions de communication et de médiation culturelle au sein du Musée de l'Elysée, et non comme des services mutualisés.

Une professionnalisation et une spécialisation des métiers, un meilleur développement des expériences, des compétences et des savoir-faire, une meilleure gestion d'efficacité en seront la conséquence. Mais ce changement peut également être accompagné de nouvelles stratégies en matière de formations continues.

Le musée souhaite ainsi :

- renforcer l'esprit d'équipe ;
- fluidifier les chaînes de travail ;
- contrôler les flux de demandes par une planification anticipée des besoins humains et budgétaires ;

- améliorer la ligne hiérarchique en la clarifiant et en l'équilibrant ;
- maintenir le Comité exécutif, formé par la directrice, l'administratrice et le conservateur en chef afin de gérer les activités de la Fondation de l'Elysée ;
- maintenir le Comité de suivi de projets (CSP), formé par la directrice, l'administratrice, le conservateur en chef ainsi que les responsables de départements.

Le CSP a pour but de :

- gérer les projets du Musée de l'Elysée ;
- favoriser la communication, les échanges et les débats entre les différents secteurs d'activité du musée afin d'en augmenter l'efficacité ;
- relayer les flux d'informations ;
- définir une programmation annuelle des expositions, des événements et des projets équilibrée, cohérente et partagée par l'ensemble des équipes du musée ;
- instaurer une planification et une gestion budgétaire centralisées ;
- dynamiser le partage des expériences, des compétences et des savoir-faire, ainsi que l'esprit d'équipe.

4 UNE GESTION DU BUDGET MODERNISÉE ET LA RECHERCHE DE RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

La structure du budget va être repensée afin de mieux répondre à la nouvelle organisation et à son nouveau fonctionnement par gestion de projets. Simplifiée et optimisée, elle permettra une utilisation optimale et souple des ressources annuelles. Une planification coordonnée et efficiente des projets visera ainsi une anticipation accrue des besoins en ressources financières. Afin de garantir le succès du Projet scientifique et culturel, le musée renforcera sa politique en matière de mécénat et recherche de fonds par le développement d'une entité interne professionnalisée et entièrement dévolue à cette mission (cf. chapitre « Département Mécénat et Recherche de fonds »).

5 UNE RÉPARTITION DES ESPACES HARMONISÉE, PLUS RATIONNELLE ET FONCTIONNELLE

En adéquation avec son déménagement à PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée disposera d'infrastructures répondant à un objectif global et cohérent. Celui-ci vise à repenser la distribution et l'affectation des espaces dans le but de réorganiser les places de travail afin d'améliorer le confort et de favoriser les échanges entre collaborateurs et collaboratrices dans l'*open space* prévu par les architectes. Il a également comme but de rationaliser et de clarifier l'affectation et l'usage des différents locaux et espaces du musée dans son nouveau bâtiment.

À terme, le musée vise l'organisation spatiale suivante :

- bâtiment Musée de l'Elysée-Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) : hall d'accueil des publics, billetterie, café-restaurant, librairie-boutique au rez-de-chaussée, salles d'expositions temporaires, salle des collections, salle de projet, LabElysée, ateliers et médiation culturelle au 1^{er} sous-sol, réserves 2^e sous-sol ;
- bâtiment derrière le musée accessible par deux passerelles : bureaux, laboratoires, ateliers et stockages, salles de réunion, auditoire ;
- réserves (2^e sous-sol) : installation des réserves des collections sur un seul site afin d'en simplifier la gestion et d'en réduire les coûts (rapatrier dans la mesure du possible les œuvres déposées à Sévelin, Corbeyrier et Lucens) ;
- ensemble du bâtiment Musée de l'Elysée-mudac : synergies et mises en commun entre le Musée de l'Elysée et le mudac, en particulier en ce qui concerne le hall, l'accueil-billetterie, le café-restaurant et la librairie-boutique, qui seront mutualisés avec un partage des coûts (salaires, achats, production produits dérivés) et un partage des recettes. Afin d'éviter la concurrence au sein d'une seule boutique et pour faciliter la gestion comptable, le partage des coûts et des recettes à parts égales est la plus simple et efficace.

6 ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

Dans le cadre du déménagement à PLATEFORME 10, il s'agit de :

- instaurer une mutualisation entre les trois musées et la nouvelle gouvernance ;
- trouver un meilleur équilibre entre les missions de chaque musée et renforcer leur interdépendance ;
- définir de nouvelles orientations stratégiques pour le Musée de l'Elysée en adéquation avec le projet de PLATEFORME 10 ;
- repenser et optimiser le fonctionnement interne et l'organisation globale du Musée de l'Elysée ;
- intégrer les processus de recrutement au sein de la Fondation PLATEFORME 10 ;
- planifier et anticiper les besoins en ressources humaines par l'établissement d'un plan directeur du personnel ;
- réviser l'ensemble des cahiers des charges afin d'optimiser le fonctionnement et les compétences de chacun-e ;
- poursuivre son rôle formateur en engageant des stagiaires ;
- analyser la possibilité de former des apprenti-e-s ;
- garantir que tous les engagements se fassent par la nouvelle Fondation PLATEFORME 10 et non plus par la Fondation de l'Elysée, qui ne fonctionne plus comme employeur et, si la Fondation de l'Elysée doit gérer une comptabilité ou un secrétariat, que ce personnel sera bien engagé par la Fondation PLATEFORME 10 ;
- améliorer la satisfaction et le bien-être des collaborateurs et collaboratrices, et développer le sentiment d'appartenance ; veiller à l'installation des places de travail adéquates et confortables dans l'*open space* en créant des séparations sonores, des espaces de travail isolés, des cabines téléphonique, des salles de réunion et le matériel informatique permettant une flexibilité maximale nécessaire pour le travail en *open space* (ordinateurs portables, téléphones portables, etc.) ;
- maintenir la politique de réunions internes ;
- expliquer les enjeux et objectifs de l'institution et communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des projets ;
- instaurer une politique de réévaluation régulière des objectifs et des prestations du musée ;
- favoriser un management participatif et encourager le principe de subsidiarité ;

- développer des programmes de formation et d'encadrement professionnel pour l'aide au changement dans le cadre des réorganisations liées aux nouveaux projets exposés dans le Projet scientifique et culturel 2020-2025.

7 STRUCTURE ET GESTION DU BUDGET

La structure et la gestion du budget doivent être repensées dans le but de :

- optimiser l'utilisation du budget par une distribution des besoins en fonction des projets et prestations ;
- anticiper les besoins en ressources financières par une planification coordonnée et efficiente des différents projets ;
- développer des ressources financières ; analyser les différents centres de profits possibles : librairie-boutique, éditions, produits dérivés, entrées, ateliers et visites, conférences et cours de formation, événements et location d'espaces, numérisation d'œuvres et de livres, prêts d'œuvres et droits, restauration d'œuvres, expositions itinérantes, contrat de café-restaurant ;
- mobiliser de nouveaux mécènes et sponsors.

8 RECHERCHE DE SOUTIENS FINANCIERS

Les ressources financières provenant du mécénat et du sponsoring peuvent s'ouvrir à de nouveaux centres de profits actifs, innovants et participatifs :

- en analysant la marge de manœuvre de la recherche de fonds de la Fondation de l'Elysée et de la Fondation PLATEFORME 10, et en définissant clairement le périmètre de chacun-e afin d'éviter l'autoconcurrence, les doublons ou les conflits d'intérêt ;
- en mettant en place une politique de tarification dynamique et cohérente avec les autres acteur-trice-s de PLATEFORME 10 ;
- en développant un programme de location d'espaces à PLATEFORME 10 afin d'augmenter les recettes ;
- en analysant la faisabilité/rentabilité d'un service commercialisé de photothèque ;
- en analysant la faisabilité/rentabilité d'un service commercialisé de numérisation d'images ou de livres ;
- en analysant la faisabilité/rentabilité d'un service commercialisé de restauration d'œuvres ;

- en analysant la marge du restaurant et évaluant les coûts des événements internes gérés par le-la restaurateur-trice, par exemple les vernissages ;
- en analysant la pertinence des expositions itinérantes en termes de renommée, de gestion et de recettes ;
- en mettant en œuvre de nouvelles formes de soutiens financiers au Musée de l'Elysée, par exemple le *crowd-funding*.

9 L'ÉQUIPE DU PÔLE ADMINISTRATION

L'intégration du Musée de l'Elysée à la Fondation de droit public PLATEFORME 10 soulève de nombreuses questions en termes de mutualisation des équipes administratives. Celle du Musée de l'Elysée va donc être, dans les années futures, redéfinie et réorganisée.

Ressources humaines existantes :

- 1 assistante de direction (100 %) : Laurence Hanna-Daher
- 1 administratrice, responsable du Pôle Administration (90 %) : Sinje Kappes
- 1 assistante ressources humaines (60 %) : Jessica Maillard
- 1 responsable comptable (50 %) : Margarida Ramalho
- 1 assistante comptable (40 %) : Maria Roche

Quatre « axes » transversaux

144	Accessibilité & Inclusion
148	Transmission & Partage
151	Innovation & Numérique
161	Écocitoyenneté & Développement durable

Au-delà d'une histoire, d'un bâtiment et d'un site qui ont forgé son identité depuis trente-cinq ans, le Musée de l'Elysée est, d'un côté, porté par des valeurs qui ont toujours fondé ses missions et ses regards sur le champ photographique, culturel et social et, de l'autre, par un certain nombre d'axes transversaux qui guident ses actions et ses propositions, ce qui lui permet d'analyser et de mieux comprendre les mutations du monde de demain.

La volonté assumée d'inclure, de se rendre accessible à toutes et tous, en mettant les publics au cœur de ses missions et de ses actions, en s'ouvrant sur ceux-celles plus éloigné-e-s, empêché-e-s ou précaires, en accueillant en permanence des stagiaires¹, des civilistes, voire des personnes désocialisées², en mettant le mieux-être et le mieux-vivre des collaborateur-trice-s au cœur de la gestion des ressources humaines, et en développant l'écoute, le respect, la bienveillance, l'entraide et la collaboration au sein de sa culture d'entreprise, compte parmi les aspects les plus déterminants pour le Musée de l'Elysée.

Un professionnalisme affirmé et une exigence revendiquée dans ses savoir-faire, associés à une ambition déclarée de les faire partager au plus grand nombre et de les transmettre aux nouvelles générations en est un deuxième tout à fait essentiel, et qui peut susciter de nouvelles vocations. Le musée se donne ainsi comme objectif de sensibiliser toutes les générations à ce qu'ont été la photographie et les photographes au cours de l'histoire, ce qu'ils-elles sont aujourd'hui et ce qu'ils-elles pourront être demain, tout autant qu'à mieux faire comprendre ce qu'est un musée et ce que celui-ci peut devenir, voire à faire entrevoir ce que le monde lui-même pourra être dans le futur.

La promotion de l'innovation, du renouvellement continu de ses approches ou de ses actions, et l'intégration de la culture numérique à tous ses niveaux de fonctionnement en constitue un troisième.

L'audace a le plus souvent animé les parcours et les pratiques photographiques, et les a engagés sur de nouvelles voies /voix. Le Musée de l'Elysée tient ainsi, à son tour, à soutenir l'énergie créatrice, la recherche et l'expérimentation comme

1

Depuis son ouverture, le Musée de l'Elysée a ainsi accueilli 187 stagiaires dans les domaines suivants : expositions, collections, conservation préventive, régie des œuvres, technique, administration, communication, développement, médiation culturelle, événements et développement web.

2

En témoigne l'intégration du programme Passerelle culturelle au sein du Musée de l'Elysée. Composée de deux collaborateurs fixes, l'équipe qui en a la charge partage ainsi la vie quotidienne du musée, tout comme l'ensemble des jeunes qui y participent au fil du temps.

principes actifs de création, ainsi que la flexibilité, l'agilité et l'adaptabilité comme formes de réponses aux événements du monde. Cela préfigure néanmoins un corollaire : une transition nécessaire vers l'écocitoyenneté et la prise en compte du développement durable dans toutes ses pratiques, en particulier en développant de nouveaux processus muséaux visant à améliorer les réseaux de relations entre les individus et l'environnement. Autrement dit : questionner et enrichir de manière éthique et mesurée notre engagement envers les photographes, la photographie, les publics et le monde qui nous entoure, et cela afin d'atteindre un état d'équilibre indispensable entre aspiration au changement et à l'innovation et responsabilité artistique, culturelle et sociale.

ACCESSIBILITÉ & INCLUSION

Le Musée de l'Elysée tient à se définir comme un acteur sociétal engagé et citoyen. Ses missions et ses projets visent ainsi à contribuer à la participation et au développement culturel de tous les publics auxquels il s'adresse, à prévenir contre toutes les formes de discrimination et à promouvoir la diversité et l'égalité des droits et des chances de toutes et tous, tout en respectant la singularité et l'identité de chacun-e. À tous les niveaux de ses projets et de ses actions, l'accessibilité et l'inclusion sont ainsi devenues une obligation prioritaire et permanente. Et cela non seulement au cœur de ses espaces d'exposition, mais également au sein de ses équipes, à travers l'intégration de toutes les situations physiques, sensorielles, mentales, sociales ou matérielles.

D'autre part, l'enjeu n'est pas seulement l'indépendance du visiteur-euse à travers sa facilité d'aborder et d'entrer au musée, mais surtout sa liberté et son autonomie d'accès à tous les contenus que le musée peut lui proposer, et cela quels que soient ses niveaux d'apprentissage, ses modes d'appréhension ou ses demandes d'accession au patrimoine culturel ainsi qu'à l'œuvre des créateur-trice-s d'hier ou d'aujourd'hui. C'est le droit de toutes et tous, et le devoir des musées aujourd'hui. En s'engageant et en mettant en œuvre de façon globale ce principe universel d'inclusion fondé sur des démarches d'accessibilité, le Musée de l'Elysée incarne dès lors pleinement son rôle d'institution de service public.

1 VERS UN MUSÉE DE PROXIMITÉ, ACCUEILLANT ET OUVERT

Au sein du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10 dans lequel il va commencer à s'installer dès novembre 2021¹, le Musée de l'Elysée tient à s'affirmer comme un musée de proximité², ouvert sur la multiplicité des publics, et en lien permanent avec ses voisin-e-s immédiat-e-s comme avec le tissu associatif culturel ou social lausannois. Il s'agit en effet de coproduire et de coconstruire³ ce nouveau quartier des arts avec les territoires environnants, en se situant côte à côte et non pas face à face, et en dépassant les statuts et les clivages sachant-e-s et non-sachant-e-s⁴. À travers cette promotion du vivre et de l'être-ensemble, le

1

Date de la « remise des clés ».

2

Cf. Alexia Fabre, « Culture et proximité : l'enjeu du lien social », in *L'Hebdo du Quotidien de l'art* n°1962, 5 juin 2020.

3

Cf. Alice Malinge, « Culture et proximité : l'enjeu du lien social », in *L'Hebdo du Quotidien de l'art* n°1962, 5 juin 2020.

4

Cf. Sylvie Boulanger, « Culture et proximité : l'enjeu du lien social », in *L'Hebdo du Quotidien de l'art* n°1962, 5 juin 2020.

musée souhaite mettre en place de véritables projets d'implications et d'interactions culturelles et sociales.

5

Pour exemples : le Département Expositions pour le développement durable ; le Département Publics et Médiation pour l'inclusion, etc.

Aussi, pour exemples, pourrait-on :

- utiliser plus souvent, dans la communication du musée, des formules qui s'adressent directement aux visiteur-euse-s telles que « vivez », « expérimentez », « partagez », etc. ;
- créer un onglet « participer » au cœur du site internet, afin d'orienter plus facilement les publics vers les actions d'inclusion et de proximité du musée ;
- voire installer une « maison des publics » à l'entrée du site, dans le Poste directeur, en porosité avec un espace de résidences et d'ateliers pour artistes.

Parallèlement, le Musée de l'Elysée s'est engagé à partager et à transmettre en interne comme en externe les nouvelles approches méthodologiques qu'il expérimente. La mutualisation et la capitalisation des expériences et des contenus sont en effet essentielles à la bonne réussite des projets. Aussi, avant même l'inauguration de son nouveau bâtiment, le Musée de l'Elysée, le Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA) et le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) se sont-ils investis dans la rédaction d'une charte de médiation culturelle ainsi qu'une charte d'accessibilité afin d'obtenir le label Culture inclusive. Dès lors PLATEFORME 10, en tant que nouveau quartier des arts situé au cœur de la ville de Lausanne, va devenir un véritable espace de vie à destination de tous les publics quelles que soit leurs conditions physiques, sensorielles, mentales, sociales ou matérielles.

De façon pilote, chaque pôle ou chaque département du musée développe et met ainsi en œuvre des projets spécifiques d'accessibilité et d'inclusion que l'ensemble de ce Projet scientifique et culturel traduit à chaque chapitre, et qu'il tient à faire partager en interne à tous les autres⁵. On soulignera, pour exemples, l'étroite collaboration du musée avec des organisations comme l'Office AI ou la Fondation IPT, les places de réinsertion professionnelle qu'il met régulièrement à disposition, ou encore la collaboration qu'il a initiée, en 2013, avec l'Institution de Lavigny Passerelle culturelle, programme de formation sur mesure hors du circuit scolaire traditionnel, et en suivi hebdomadaire, permettant aux jeunes de 16 à 20 ans

Quatre « axes » transversaux

en situation difficile d'intégrer une structure culturelle afin de s'y former et d'y trouver un projet professionnel. Composée de deux collaborateur-trice-s fixes, l'équipe de Passerelle culturelle partage ainsi la vie quotidienne du musée, tout comme l'ensemble des jeunes qui y participent au fil du temps. Pour finir, de nombreux-ses jeunes entre 11 et 13 ans participent chaque année à la Journée Oser les métiers (JOM), et sont ainsi invité-e-s à découvrir au Musée de l'Elysée les différentes professions qui y sont à l'œuvre⁶.

Par ailleurs, l'accessibilité et l'inclusion relèvent à part entière d'une démarche de développement durable. En prenant donc tout à la fois en compte ces principes d'ouverture, d'accessibilité et d'inclusion, tout comme les principes d'écocitoyenneté et d'écoconception, le Musée de l'Elysée va intégrer plus efficacement et plus profondément les différentes approches sensibles et cognitives des publics auxquels il doit s'adresser. Chacun de ses projets et de ses propositions – les projets de valorisation, le programme d'expositions ou les actions de médiation – vont ainsi être considérés comme des projets écoconçus, multisensoriels et multiculturels, à l'intérieur desquels la part des outils technologiques d'orientation, de déplacement, de signalisation, d'information, de médiation et d'accompagnement à la visite va être déterminante⁷. Le multimédia permet en effet, par l'étendue de ses possibilités, d'adapter et de moduler les contenus selon la pluralité et la diversité des publics.

Bien évidemment, l'accessibilité et l'inclusion sont des choix qui engagent l'ensemble du musée, de ses équipes et de ses projets. Elles vont donc déterminer la plupart de ses décisions et de ses actions, mais elles doivent également tenir compte des moyens humains, financiers et techniques de l'institution. Des solutions simples, adaptées à toutes les situations et à tous les budgets, et faisant appel à l'esprit d'innovation de chacun-e et la créativité de toutes et tous, peuvent être mises en œuvre⁸, avec l'objectif d'intégrer un large éventail d'aspirations, de préférences ou de capacités individuelles. Les conditions de lisibilité sensorielle et cognitive y sont donc prépondérantes, que ce soit au niveau des déplacements architecturaux ou des parcours muséaux, ou au niveau de la compréhension même des concepts développés par chaque projet ou chaque action. Structurer, hiérarchiser et typologiser

6

Le Musée de l'Elysée leur a ainsi fait découvrir des métiers comme ceux des expositions, des collections, de la conservation préventive, de la régie des œuvres, de la technique, de l'administration, de la communication et du marketing, du développement et de la recherche de fonds, de la médiation culturelle, de l'organisation d'événements et du web développement.

7

Cf. chapitre « Innovation & Numérique ».

8

Cf. l'expérience sur l'exposition *reGeneration*⁴ décrite dans le chapitre « Écocitoyenneté et Développement durable »

sont, dans ce cadre, déterminants. Le musée se doit donc de communiquer simplement, afin de transmettre clairement, efficacement et confortablement toutes les informations utiles et nécessaires à chaque visiteur-euse, et cela quelles que soient les conditions ambiantes, son aptitude, sa taille, sa posture ou sa mobilité. Il doit de même, dans le cadre d'un propos scientifique ou culturel clairement affirmé, permettre à chacun-e une pluralité d'interprétations à travers des dispositifs variés. Dans ces conditions, chacun-e pourra enfin devenir un-e véritable acteur-trice de ses actions et de ses interactions avec le musée. En cas d'impossibilité manifeste à mettre en place ces situations optimales, le musée doit pouvoir proposer des solutions de substitution adaptées.

L'enjeu de l'accessibilité et de l'inclusion est donc d'offrir à chacun-e l'accès aux différentes propositions du musée, et cela quels que soient d'un côté l'importance ou l'échelle des projets et des propositions, et de l'autre les désirs, les besoins ou les demandes de chaque visiteur-euse / utilisateur-trice. Dans ce cadre, la réponse du musée ne doit plus être envisagée en termes d'addition de situations ou de projets inclusifs ou accessibles séparément, mais être conçue et réalisée selon une chaîne continue d'inclusion et d'accessibilité comportementales, corporelles, mentales et cognitives afin de répondre à un confort continu des visiteur-euse-s tout au long de leurs interactions avec le musée. Aussi les temps de préparation à la visite, de visite elle-même sur site et d'exploitation individuelle ou partagée ultérieure deviennent-ils autant d'étapes primordiales de cet objectif d'inclusion et d'accessibilité. Le numérique nous permet, en particulier, de les mettre aujourd'hui en œuvre très facilement.

TRANSMISSION & PARTAGE

Un musée tel que le Musée de L'Elysée regroupe en son sein une très grande diversité de métiers correspondant à chacune de ses missions : sauvegarder, conserver et rendre accessible une collection unique de photographies quel-le-s qu'en soient les auteur-trice-s, les expressions et les supports ; conduire des programmes de recherche et de ressources ; mieux faire connaître ce que sont ou ce qu'ont été la photographie, les photographes et leurs créations ; concevoir des expositions et des événements ; mettre en œuvre leur monstration et leur diffusion auprès du plus grand nombre ; communiquer sur ses différents projets, actions ou propositions et les faire partager à tous les publics. Chaque personne qui y travaille, au-delà de sa personnalité, de ses aptitudes, de ses expériences, de ses compétences et de ses savoir-faire, est ainsi au service d'un même objectif : préserver et valoriser ce patrimoine commun et favoriser une relation directe et partagée à l'œuvre des photographes, à l'art et à la culture vers l'ensemble des publics auxquels il doit s'adresser, voire au-delà.

1 ACCUEILLIR ET FORMER

Le Musée de l'Elysée développe une vision moderne, innovante et inclusive des pratiques muséales afin de favoriser la qualité de vie au travail, ainsi que la transversalité et les échanges collaboratifs. Aussi est-il devenu, au fil du temps, un lieu de débats, d'échanges, de partage, d'éducation et d'émancipation incontournable tant vis-à-vis des photographes, de la photographie et de leurs publics que vis-à-vis de ses propres équipes. À cet effet, il a d'un côté toujours placé les publics au cœur de ses approches et de ses projets muséaux, et de l'autre valorisé la formation et la transmission des compétences, des connaissances et des savoirs, en particulier en accueillant des civilistes et des stagiaires aux profils variés, en soutenant des programmes d'intégration sociale et professionnelle¹ et, enfin, en luttant contre toute forme de discrimination. Il attache donc une grande importance à contribuer aux premiers pas de jeunes ou de personnes désocialisées dans leur vie professionnelle afin qu'ils-elles puissent pleinement prendre conscience de leurs aptitudes et de leurs potentiels au-delà de leurs conditions sociales et de leurs différences identitaires².

1

Le Musée de l'Elysée collabore étroitement avec des organes comme l'Office AI ou la Fondation IPT, et il met régulièrement à disposition des places de réinsertion professionnelle.

2

Cf. le programme Passerelle culturelle.

Par ailleurs, le Musée de l'Elysée tient à mettre à disposition de ses équipes un environnement et des outils de travail optimaux, tout en intégrant son objectif de devenir le plus rapidement possible écoresponsable. Il veille ainsi au bien-être et au mieux-vivre de chacun-e grâce à des mesures incitatives, des méthodologies collectives ou des équipements partagés³. De même, afin de permettre à ses équipes de s'adapter aux évolutions du monde du travail comme aux mutations technologiques contemporaines, il encourage la formation continue interne ou externe comme la participation personnelle au secteur associatif, sportif ou social, en particulier la lutte contre toutes les formes de discrimination, l'aide humanitaire et l'écocitoyenneté. Dans ce cadre, dès son installation à PLATEFORME 10, le Musée de l'Elysée pourrait mettre en place une équipe « verte » dont le rôle serait de sensibiliser, d'initier et de mesurer l'impact d'actions de développements écocitoyens et écoresponsables⁴ au sein du Musée de l'Elysée, du pôle muséal, de PLATEFORME 10, et au-delà.

2 COLLABORER ET ÉCHANGER

Recevoir des civilistes, des stagiaires et des primo-accédants et intégrer des personnes désocialisées ou discriminées sont déterminants pour le Musée de l'Elysée, mais il est également essentiel de mettre en œuvre un esprit participatif fondé sur la collaboration de tous-tes en fonction des aptitudes, des compétences, des expériences et des passions de chacun-e. Les propositions du musée seront d'autant plus riches et prometteuses si elles sont auparavant internalisées et partagées par toutes les équipes du musée.

Et si la transversalité entre les pôles et les départements qui le constituent est vivement encouragée, celle entre les trois musées constitutifs de PLATEFORME 10 l'est tout autant, sans oublier le tissu culturel et social lausannois dans son ensemble. La mise en place d'initiatives et de projets communs ne peut que renforcer la prise de conscience collective de l'importance des musées, de la création, de l'art et de la culture dans le monde d'aujourd'hui, au-delà des spécificités de médiums ou d'approches de chacun-e.

Pour les amateur-trice-s de photographie, le Musée de l'Elysée offrira en outre des prestations plus pointues que celles

3

En témoignent l'installation du distributeur de plats Felfel cuisinés avec des ingrédients de saison et préparés en circuit court en collaboration avec des producteurs-trices en grande majorité locaux-ales (<https://felfel.ch>).

4

Cf. chapitre « Écocitoyenneté & Développement durable ».

destinées au-à la simple visiteur-euse, dont des rencontres spécifiques avec des photographes ou des spécialistes de la photographie sous la forme de rencontres ou de workshops.

En parallèle, les collaborations et échanges croisés avec les écoles, les universités et les centres de recherche et d'enseignement doivent s'intensifier à travers la mise en place de processus d'échanges, de projets de recherche communs, voire d'accueil privilégié d'étudiant-e-s en période de mémoire de fin d'études ; les partenariats actuels avec l'Université de Lausanne (UNIL) ou l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) en témoignent. Sur le site de PLATEFORME 10, les nouveaux espaces du musée tels que la bibliothèque, la salle de consultation des fonds ou l'atelier de restauration auront ainsi des programmes de médiation, de valorisation, d'initiation ou de formation particulièrement étudiés et adaptés à tous les publics. De même, la présence d'un nouvel auditorium mutualisé pourrait permettre, dans le cadre d'un partenariat avec l'UNIL, la tenue des cours d'Histoire de la photographie au sein du bâtiment Musée de l'Elysée-Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac).

Les photographes trouveront enfin au musée des réponses sur mesure à certaines de leurs demandes ou interrogations, en particulier en termes de conservation préventive-restauration ou de connaissance des procédés « anciens » de l'histoire de la photographie.

Les projets pionniers du Musée de l'Elysée dans le domaine du partage et de la transmission ouvrent donc des voies nouvelles d'inclusion et d'insertion culturelle et sociale au sein d'un monde en pleine mutation. Ils permettent dès lors de tester des solutions prometteuses et, à travers la valorisation des expériences et des résultats obtenus, de proposer de nouveaux modèles à adapter. La transmission des savoirs et le partage des connaissances avec l'ensemble de nos publics et de nos partenaires sont ainsi fondamentaux et bénéfiques pour toutes et tous, en interne comme en externe.

INNOVATION & NUMÉRIQUE

Le Musée de l'Elysée a toujours eu à cœur d'être attentif aux mutations du monde qui l'entoure et d'y répondre, comme de se remettre en permanence en cause et de se dépasser. L'adaptabilité aux changements et la réactivité vis-à-vis des événements du monde sont ainsi déterminantes face aux besoins nouveaux générés par l'évolution permanente des situations, des activités et des modes de diffusion. Depuis ses origines, le musée a dès lors enrichi et transformé ses pratiques muséales par l'apport de nouveaux outils technologiques innovants. Pour preuve, dès l'ouverture du musée en 1985, Charles-Henri Favrod était déjà attentif à la révolution numérique émergente et introduisait la gestion numérique des collections à travers la mise en place d'une base de données informatique.

À l'heure d'un nouveau chantier de numérisation des collections du Musée de l'Elysée et d'un nouveau projet de base de données pour la gestion et l'accessibilité de celles-ci – les troisièmes de son histoire –, il est néanmoins important de distinguer d'un côté les simples dispositifs, procédures ou actions de « numérisation » des œuvres ou des documents, et de l'autre la politique ou les problématiques du numérique. En effet, les premiers ne sont qu'optimisation du travail muséal à partir d'instruments plus performants, tandis que les secondes sont à considérer comme une véritable transition des pratiques muséales. Et si d'une part l'apport de nouveaux outils informatiques et la montée progressive des réseaux sociaux ont transformé les méthodes de communication, d'information et de médiation du Musée de l'Elysée – les chapitres successifs de ce PSC en témoignent –, de l'autre les réflexions et les expérimentations que celui-ci a entreprises sur les enjeux du numérique bouleversent profondément sa façon d'envisager son rôle et ses missions d'institution dédiée à la photographie et aux photographes. Car, aujourd'hui, on assiste à une mutation du langage photographique, en partie par l'usage banalisé et incontrôlé d'appareils numériques capables de prendre des milliers de photographies ou de vidéos en vue de leur diffusion sur les réseaux. Ce qui change durablement les rapports à l'image comme à l'idée même de représentation. Par ailleurs, cette mutation s'opère également à travers une réinvention constante de la nature

même de l'image photographique par les photographes, les artistes ou les créateur-trice-s d'aujourd'hui au fur et à mesure des nouvelles possibilités qu'offrent les innovations numériques actuelles.

Quelques exemples, parmi d'autres, en témoignent au sein des projets du Musée de l'Elysée :

- Les expositions *Les nouveaux photographes* ("You press the button, we do the rest!")¹ en 1988 et, *Tous photographes*² en 2007, qui scrutaient et analysaient, chacune à leur façon, la révolution de la photographie amateur à l'ère du numérique.
- Le développement en janvier 2017³ de la bibliothèque numérique du musée en portail Photobooks accessible via le lien www.photobookselysée.ch présent sur son site internet. En effet, en appliquant la logique du « Big Data » aux livres de photographie, le musée a ouvert de nouvelles perspectives de recherche et d'accessibilité à la photographie et aux œuvres des photographes. Pour cela, il a d'un côté acquis un scanner automatique à plat capable de numériser jusqu'à 1500 pages à l'heure, et de l'autre s'est associé au Laboratoire des humanités digitales de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) afin de développer une plateforme de navigation permettant de faire des recherches approfondies sur l'ensemble des textes et des images⁴. Plus de 2000 ouvrages ont aujourd'hui été numérisés et indexés, permettant ainsi de les feuilleter en ligne, mais également d'y effectuer des recherches iconographiques ou textuelles. En parallèle, une première expérience de table de consultation tactile a été présentée dans les salles d'exposition du musée en 2015⁵. L'objectif est aujourd'hui de faire évoluer le portail Photobooks en véritable projet curatoriel enrichi d'analyses scientifiques sur la photographie et les photographes, ainsi qu'en expositions numériques sur le livre de photographie, en lien ou non avec ses programmes de recherche et d'exposition.
- La création en 2017⁶, au cœur de ses espaces d'exposition, du LabElysée⁷ en est un autre parfait exemple. Élaboré en partenariat avec des spin-off issues du Laboratoire de communications audiovisuelles-LCAV de l'EPFL⁸, des start-up technologiques et des studios

1

Les nouveaux photographes ("You press the button, we do the rest!"), Musée de l'Elysée Lausanne, du 16 août au 2 octobre 1988.

2

Tous photographes, Musée de l'Elysée Lausanne, du 8 février au 20 mai 2007.

3

Sous la direction de Tatyana Franck.

4

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien de la Fondation Jan Michalski, de la Fondation Le Cèdre et de la Fondation Coromandel.

5

Photobooks.Elysée, Musée de l'Elysée Lausanne, du 30 janvier au 3 mai 2015.

6

Sous la direction de Tatyana Franck.

7

Sa création a bénéficié du soutien de la Fondation BNP Paribas Suisse, de la Loterie Romande et du Canton de Vaud.

8

Laboratoire dirigé par Martin Vetterli.

de design d'interaction, cet espace innovant d'expérimentation numérique⁹ vise tout à la fois à présenter aux publics du musée les dernières recherches numériques contemporaines, et à repenser nos rapports à l'image à travers des dispositifs interactifs de valorisation de la photographie, et cela *in situ* ou via les réseaux.

9

Le LabElysée est placé sous la responsabilité de Manuel Sigrist.

Mais si les outils numériques sont arrivés dans les musées depuis plus de trente ans, il faut aujourd'hui pour le Musée de l'Elysée repenser son rapport au numérique, afin de ne plus additionner de simples expériences menées ici et là, individuellement, à l'intérieur du musée. À l'instar d'un concept global et transversal, ce rapport au numérique doit donc prendre la forme d'une stratégie globale, puis être partagé par l'ensemble des équipes afin de permettre la collaboration et la participation de toutes et tous, tout en s'adaptant aux spécificités de chacun-e. Cette stratégie doit ainsi servir de fil rouge et garantir une cohérence entre le développement de nouvelles offres, l'amélioration des compétences des collaborateur-trice-s, l'appropriation de nouveaux outils et la gestion efficace des données et des contenus dématérialisés. L'objectif est ainsi double : intégrer le numérique dans l'ensemble des actions et des projets du musée et apprendre à conduire une institution numérisée.

En parallèle, de nouvelles réflexions sur l'acquisition de la photographie numérique doivent être menées afin de pouvoir sauver le patrimoine numérique dans tous ses différents contextes d'expression, de production et de diffusion.

1 REDÉFINIR LES RELATIONS AUX VISITEUR-EUSE-S À TRAVERS DES OUTILS NUMÉRIQUES

Les nouveaux outils numériques nous permettent aujourd'hui d'envisager les rapports à nos visiteurs-euses de façon beaucoup plus étendue qu'auparavant. Et même si le cœur et l'âme du musée resteront encore et toujours *in situ*, face aux œuvres et en contact direct avec les personnes qui nous les font comprendre et aimer, le Musée de l'Elysée tient également à proposer des offres en distanciel auprès de ceux-celles qui le souhaitent. Chacun-e peut ainsi vivre à sa guise des réalités muséales alternatives, parallèles et simultanées ; décider de s'insérer dans une expérience collective et partagée, ou non ;

Quatre « axes » transversaux

choisir l'espace, le temps et l'attention qu'il-elle souhaite donner à sa visite, en la préparant en amont, en la vivant *in situ* et /ou en ligne, voire en la prolongeant à domicile. De même, de par le monde, chacun-e peut télécharger, puis expérimenter, partager et transmettre certains contenus de médiation en libre accès à travers des supports d'accompagnement adaptés et performants.

Dans ce cadre, le Musée de l'Elysée étudie aujourd'hui de nouvelles formes numériques sécurisées, socialement et écologiquement responsables, qui vont permettre une pratique personnalisée et plurisensorielle du musée, à travers des applications dédiées, des plateformes interactives ou des espaces de réalité virtuelle ou mixte. Il s'agit en effet de développer et d'enrichir l'expérience muséale de chaque visiteur-euse en fonction de ses besoins, de ses exigences et de ses attentes, en particulier pour les jeunes générations toujours plus connectées, ou les visiteur-euse-s étranger-ère-s pour qui les différences linguistiques ou culturelles pourraient devenir des obstacles. Le musée souhaite ainsi mettre à disposition de toutes et tous une diversité de ressources et de moyens, afin que chacun-e puisse s'approprier les contenus muséaux selon les formes ou la temporalité qui lui conviennent le mieux.

L'enjeu du numérique – des réseaux sociaux au site internet, en passant par la présence dans les espaces d'accueil et d'exposition – est donc central dans le développement futur du Musée de l'Elysée comme de tous les musées aujourd'hui. Loin de n'être que de simples sources d'attractivité, visites ou parcours virtuels, expositions ou projets *online*, collections ou archives en *open access*, événements numériques, *stories*, podcasts, webinaires, plateforme ludoéducative, tutoriels pédagogique, conférences en ligne, MOOCs, webtélé ou web-radio sont autant de nouvelles façons d'interagir et de dialoguer avec la diversité des publics. Chacun-e pourra ainsi vibrer à l'unisson de la vie même du musée à travers une palette de rendez-vous ou de propositions numériques, à l'instar d'un catalyseur de rencontres et d'interactions. En retour, nous pourrons analyser et faire évoluer de façon tangible la façon dont les publics « vivent » et « ressentent » le musée à travers leurs retours sur les réseaux sociaux.

2 REPENSER NOS MODES DE TRANSMISSION CULTURELLE

Aujourd'hui, le musée doit s'adresser directement à l'ensemble de ses visiteur-euse-s en leur proposant des contenus appropriables et adaptés. Le *storytelling* est ainsi l'un des modes privilégiés désormais par le musée, en particulier pour ses propositions et ses actions sur les réseaux sociaux. Car si le musée se vit, en premier lieu, à travers l'expérience physique de visites, de rencontres ou d'ateliers, les pratiques propres à l'univers numérique, et que privilégient les nouvelles générations, sont différentes. Sans se contredire ou se désavouer pour autant, le musée doit donc, en complémentarité, réinventer et reformuler ses missions, ses projets et ses contenus à travers les possibilités que lui offrent aujourd'hui l'espace et les outils numériques. Après la redéfinition de sa présence sur les réseaux sociaux, la refonte prochaine de son site internet en témoignera tout particulièrement. Car un site internet n'est pas qu'un lieu d'informations, il constitue une véritable plateforme où sont générés de façon inclusive et participative – voire cocréative – des dispositifs de découvertes, de sensations et d'émotions destinés à tous les publics. Le musée numérique ne se résume ainsi plus aujourd'hui au numérique au musée, mais devient un apport concret d'expériences et de contenus.

Aussi plusieurs réalités muséales coexistent-elles aujourd'hui en parallèle et en simultané : le présentiel, le distanciel et le mixte. La pandémie du coronavirus et son confinement étendu en ont apporté la preuve. Les unes ne s'opposent pas aux autres, bien au contraire. Toutes se complètent autour d'objectifs communs et partagés d'accessibilité, d'inclusion, de transmission et de partage, et cela tant vis-à-vis de la photographie et des œuvres des photographes que vis-à-vis des pratiques et des actions du musée lui-même. Dans le cadre d'une nécessaire ouverture et transparence, le Musée de l'Elysée se veut ainsi ouvert à toutes et tous et ouvert sur toutes et tous¹⁰.

3 PARTAGER LE PATRIMOINE OU LA CRÉATION PHOTOGRAPHIQUE À TRAVERS DE NOUVEAUX OUTILS NUMÉRIQUES

Si numériser et mettre en ligne de façon cohérente et partagée un patrimoine photographique comme celui du Musée de l'Elysée répond bien entendu à un devoir évident d'accessibilité et de valorisation de la création photographique, cela peut également ouvrir sur des formes d'innovation inédites et créatives. La façon dont on fait découvrir les œuvres est en effet aussi – sinon plus – importante que le simple fait de les rendre accessibles. Le LabElysée, à travers ses différentes occurrences, a ainsi déjà testé de nouveaux principes de visibilité¹¹, de modes de lecture¹², de schémas de navigation¹³ ou du *crowdsourcing* en ligne. Aujourd'hui, non seulement chaque internaute peut classer, enregistrer et augmenter ses recherches et ses parcours dans une collection en ligne, mais il-elle peut également interagir, voire dialoguer avec le Pôle scientifique du musée et lui proposer sa propre approche des collections, ou lui suggérer de nouvelles pistes, sujets ou thèmes de recherche.

La numérisation invite également à l'écriture de nouvelles partitions sur la photographie et l'œuvre des photographes. La salle des collections s'en fera pour exemple l'écho. Au-delà, chaque internaute peut lui-elle-même apporter une curiosité, une connaissance ou une expertise vis-à-vis de tel-le photographe, telle personne, tel motif ou tel site concerné¹⁴. Il-elle peut dès lors collaborer à distance au travail constant de recherche du Département des collections. En mettant en ligne ses collections et ses archives, le musée doit aussi implémenter une politique de transmission et de partage respectueuse des auteurs-trices et de leurs droits, mais également adaptée à l'environnement actuel du web. En se basant sur les licences Creative Commons, le musée pourra ainsi poser des règles claires, transparentes et intelligibles sur l'utilisation de ses données et de ses contenus.

Par ailleurs, dans la droite ligne de son approche globale vis-à-vis du travail des photographes, la numérisation de la collection du Musée de l'Elysée ne se résumera jamais à celle de ses plus beaux tirages, mais s'attachera à des ensembles complets ou à des regards transversaux qui permettront de mesurer la singularité et la spécificité de chaque langage ou de chaque

11

Le partenariat avec l'EPFL sur la numérisation et la présentation physique des plaques Lippmann de la collection en est l'un des exemples les plus novateurs.

12

Le projet « Narrative Focus » utilise ainsi les technologies de suivi du regard (occulométrie) afin d'accompagner ou d'analyser le regard d'un-e spectateur-trice sur une image donnée. Il peut aboutir ainsi sur de nouvelles formes d'audio ou visio-guide.

13

Pour exemple le projet « LCD (Lumina Chroma Data) » qui permet une cartographie cinétique et interactive des collections du Musée de l'Elysée et du Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) par la couleur.

14

Pour exemples le Fonds de l'Atelier de Jongh et le *crowdsourcing* entrepris autour de sites ou de bâtiments aujourd'hui disparus.

pratique. Aussi le musée va-t-il investir dans un vaste plan de numérisation des planches-contacts de sa collection afin de révéler à tous les publics le contexte global d'une œuvre donnée et la façon dont un-e photographe travaille, trie et fait des choix à l'intérieur de sa propre production en vue de sa diffusion.

Enfin, la numérisation de haut niveau permet de voir ou de faire voir des éléments soit difficilement appréciables à l'œil nu¹⁵, soit difficilement présentables de par la complexité ou la fragilité des supports ou des images. Le partenariat initié avec l'EPFL autour d'une des plus importantes collections au monde de plaques Lippmann en est un des exemples les plus probants. Il s'agit en effet de rendre accessible l'œuvre photographique du prix Nobel Gabriel Lippmann sur trois plans. D'une part, en mettant en place un processus de numérisation des plaques Lippmann en vue de la publication d'un catalogue raisonné complet. D'autre part, en créant des répliques manipulables afin de rendre intelligible et compréhensible le principe de lumière interférentielle qui génère l'image et de modéliser les principes d'interaction physique entre l'objet et celui-celle qui le manipule. Et, enfin, en élaborant un dispositif efficient de monstration des plaques originales, tout en respectant leurs impératifs de conservation.

Afin de pouvoir suivre, à travers l'histoire du musée, la façon dont cet esprit d'innovation l'accompagne depuis sa création, il faut particulièrement veiller à la pérennité du résultat de ces expérimentations et leur implémentation dans ses pratiques muséales. Le concept de ces projets intègre ainsi la conservation des prototypes numériques et, autant que possible, des intuitions, expériences et interactions qui y ont été à l'œuvre. Au-delà d'un témoignage versé au patrimoine du musée, ces projets numériques sont des jalons qui peuvent servir de référence afin de décider des orientations et des projets futurs du musée ou de ses partenaires ; pour exemples, la base de données Hans Steiner ou le *crowdsourcing* du projet de Jongh.

4 METTRE EN RÉSEAU SES DONNÉES, SES SAVOIRS ET SES CONNAISSANCES

Fidèle à ses principes de transmission et de partage inhérents à toute institution de service public, le Musée de l'Elysée participe à différents réseaux académiques (Renouvaud, ArtLab

EPFL, EPFL+ECAL Lab, projets Agora, etc.), entrepreneuriaux (Innovaud, Arttechs, etc.) ou spécifiques au champ muséal (AMS, Museomix, Memoriav, Spectrum, etc.). Il participe également activement aux événements internationaux abordant les enjeux technologiques d'aujourd'hui (CTA, MuseumNext, We are Museums, etc.).

Mais internet est surtout le lieu par excellence de la mise en réseau et de l'interconnectivité : lien http (Hyper Text Transfer Protocol), API (Application Programming Interface), LOD (Linked Open Data), etc. Toutes les données et les contenus peuvent ainsi être mis en commun, et le musée doit tirer parti de ces nouvelles formes de partage et d'interaction. Internet doit ainsi être pensé par le Musée de l'Elysée comme un ensemble de liens entre des données, des doubles numériques, des plateformes, des producteurs et des utilisateurs, partageant des valeurs communes comme la protection des données, l'accessibilité et l'équité numériques, le Fair Sharing, l'Open Access, la durabilité et l'écoresponsabilité, etc.

5 SAUVEGARDER, ANALYSER ET VALORISER LA CRÉATIVITÉ NUMÉRIQUE

Aujourd'hui, la production photographique tend à devenir entièrement numérique. Cela pose de nombreux problèmes de stockage, de sauvegarde et de conservation. En étroite collaboration avec les photographes eux-mêmes, le Musée de l'Elysée a initié non seulement un programme de numérisation et de gestion de ses collections analogiques et de leur documentation, mais surtout un projet d'études et de recherches sur la production photographique numérique actuelle et son archive. Le portail Photobooks a déjà expérimenté une forme *online* de numérisation, d'indexation et de navigation inédite vis-à-vis du livre de photographie. Son adaptabilité à une collection numérisée de photographies peut être de même étudiée, et cela autant sous la forme d'un *data management plan* que sous la forme de valorisations innovantes. Le LabElysée s'en est en partie déjà saisi.

Parmi les acquisitions récentes, les œuvres et les fonds de nature purement numérique ont une part croissante. De plus, la pratique des artistes par leur exploitation sans cesse renouvelée des nouvelles technologies de l'image pose des défis

complexes en termes de préservation. De fait, partout dans le monde, les approches d'analyse et de traitement des corpus de photographies numériques en vue de leur conservation définitive font l'objet d'intenses recherches. Les bonnes pratiques identifiées ne bénéficient néanmoins que de peu de recul, et doivent en conséquence être constamment revues.

Cependant, les objets numériques récents ne sont pas les seuls à participer à ce défi. En effet, l'aube de l'ère numérique, s'agissant de la photographie, a concrètement débuté il y a environ trente ans déjà ; le Musée de l'Elysée en conserve différents témoins. On trouve ainsi dans ses collections des œuvres numériques sur des supports informatiques datant des années 1990 – disquettes, disques durs externes, anciens ordinateurs. Ceux-ci sont particulièrement fragiles par le fait que leur statut « d'originaux » n'a pas forcément été considéré comme tel à l'origine. Il est par conséquent urgent d'identifier systématiquement ces originaux dans les collections du musée, et de les extraire de leur support afin de les conserver dans une infrastructure de préservation adaptée. De même, les informations permettant d'interpréter ces originaux et leur contexte sont, elles aussi, nées numériques – bases de données spécifiques, arborescences de fichiers avec lesquels les originaux sont stockés, etc. Il est donc essentiel de pouvoir traiter ces informations de documentation avec le même soin que les originaux nés numériques. La capacité du musée à conserver, et donc à valoriser et à rendre accessibles ces œuvres dans le futur est à ce prix.

C'est ainsi que la mission de conservation appliquée aux collections numériques est une gageure qui offre au Musée de l'Elysée une opportunité unique d'apporter une contribution déterminante au grand défi contemporain que constitue la préservation de ce patrimoine artistique spécifique et singulier.

Plus concrètement, relever ce défi suppose pour le musée de :

- identifier et extraire les originaux numériques et leur documentation conformément aux standards actuels de préservation ;
- définir une procédure d'archivage spécifique pour les œuvres numériques des collections, qu'elles y fassent leur entrée à la suite d'une acquisition récente ou qu'elles fassent déjà partie de celles-ci ;

Quatre « axes » transversaux

- identifier les besoins en termes de ressources et d'infrastructure afin de constituer une réserve numérique (infrastructure de préservation et d'archivage) à même d'accueillir les œuvres nées numériques ainsi que les copies numériques d'originaux analogiques, et cela dans le but de garantir l'intégrité de ces données sur le long terme;
- déployer cette infrastructure d'archivage en tirant parti de toutes les synergies possibles offertes par PLATEFORME 10 et en partageant en retour les compétences spécifiques du Musée de l'Elysée dans le domaine de la préservation numérique.

6 PROCESSUS NUMÉRIQUES DU MUSÉE DE L'ELYSÉE ET STRATÉGIES DE CONTENUS

Afin d'être opérant, le musée du XXI^e siècle doit conduire des stratégies de contenus ambitieuses au sens large du terme. Outre la politique de numérisation des collections analogiques, du chantier de récolte, de documentation et de sauvegarde de l'existant numérique – c'est-à-dire des données et des contenus produits depuis les débuts de l'ère numérique – et du plan de gestion documentaire, le Musée de l'Elysée devra ainsi interroger ses processus et ses méthodes de gestion des contenus numériques. Qu'il s'agisse de documents internes, doubles numériques ou données produites pour les expositions, il devra dès lors définir pour chaque élément : les chemins d'accès (en ligne ou hors ligne, public ou non public...); les usages et les usagers-ères ; la durée de vie avant/après archivage et/ou destruction ; etc.

ÉCOCITOYENNETÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre d'une implication plus citoyenne et plus éthique, le Musée de l'Elysée a souhaité dès à présent, et de sa propre initiative, se lancer dans une transition profonde de ses approches, de ses méthodes et de ses pratiques afin d'y intégrer l'écocitoyenneté et le développement durable, deux principes essentiels qui vont être au cœur de nos sociétés de demain, tant du point de vue culturel et social qu'économique et environnemental.

Le Musée de l'Elysée est en effet un service public ouvert, engagé et citoyen ; un forum d'échange, de partage et d'innovation dont le cœur est constitué par ses visiteur-euse-s ; un acteur éducatif, inclusif et responsable ; un témoin actif de notre monde contemporain, de ses préoccupations et de ses transformations ; un lieu d'expérimentation et de diffusion pour de nouvelles approches culturelles, sociétales, identitaires et environnementales.

Et si certaines actions dans ce domaine sont déjà inscrites dans les usages courants du musée, il s'agit prioritairement aujourd'hui d'évaluer et de réfléchir les modes de conception et de fonctionnement généraux du musée de façon réaliste. Puis, de repenser et transformer globalement ses métiers et ses missions, en ayant comme ligne de mire l'écocitoyenneté et le développement durable.

L'optimisation du rendement énergétique et de la performance environnementale du musée, la gestion raisonnée de ses ressources et de ses approvisionnements, la prise en compte des services rendus et des effets induits par ses pratiques quotidiennes, la valorisation d'approches plus responsables au sein de ses procédures et des gestes à adopter, l'intégration de l'écoconception dans ses projets muséaux, la mise en place de relations nouvelles au sein de ses propres équipes comme auprès de ses partenaires vont ainsi être mises en œuvre progressivement à travers :

- la recherche d'une meilleure efficacité énergétique du musée ;
- une gestion efficace des ressources et des déchets avantageant la réduction des approvisionnements ainsi

Quatre « axes » transversaux

que la récupération, le réemploi et le recyclage des matériaux et des productions ;

- un stockage rationalisé des dossiers analogiques et des données numériques ;
- une politique de déplacements mesurés et écoresponsables ;
- une collaboration à long terme avec le tissu local des entreprises écocitoyennes et solidaires ;
- une recherche plus équitable des ressources économiques et des fonds financiers ;
- la prise en compte de la place de chaque visiteur-euse et du confort de sa visite ;
- la mise en œuvre d'actions de communication, de médiation et d'éducation favorisant l'accessibilité et l'inclusion de tous-tes ;
- la mise en place d'aménagements architecturaux et de conditions de travail privilégiant la qualité de vie, la santé, la sécurité, le bien-être, la convivialité, le management participatif et cocréatif ainsi que l'engagement social.

1 **UN TEST GRANDEUR NATURE : L'EXPOSITION REGENERATION⁴**

Dans le cadre de cette réflexion nouvelle, la conception et la présentation durant l'été 2020 de l'exposition *reGeneration⁴* au Musée de l'Elysée¹, dédiée à la création photographique internationale, a été l'occasion de dresser un état des lieux des réflexions actuelles du musée quant à ses pratiques quotidiennes, et de tester en grandeur nature les nouvelles approches qu'il a souhaité mettre en œuvre. Et cela dans le but de les améliorer, d'en préfigurer les développements futurs et de produire des processus écoconçus dès son emménagement sur le site de PLATEFORME 10.

Aussi chaque action écoresponsable mise en place lors de *reGeneration⁴* a-t-elle été consignée, puis son impact écologique évalué. Une charte a donc été rédigée, disponible à tous-tes via le site internet du musée². Dans un deuxième temps, des axes d'amélioration opérationnels réalistes seront protocolés en vue d'une mise en œuvre dès 2021-2022.

1

reGeneration⁴, du 1^{er} juillet au 27 septembre 2020, Musée de l'Elysée, Lausanne.

2

« Nos gestes écoresponsables. Liste d'actions concrètes mises en œuvre au quotidien et adoptées dans le cadre de l'exposition *reGeneration⁴* », http://www.elysee.ch/fileadmin/user_upload/elysee/Expositions/reGeneration4/MEL20_Exposition_rG4_CharteEcologique_FR_1.pdf.

2 PROTOCOLE D'ACTIONS

2.1 Fonctionnement de l'institution

A Gestion administrative

- dans la mesure du possible, éviter d'imprimer les documents de travail ou réduire la taille de leur impression ;
- utiliser du papier recyclé pour tous les supports imprimés d'usage courant ; le papier non recyclé, de plus longue conservation, est utilisé pour les documents destinés à l'archivage uniquement ;
- utiliser de manière raisonnée les ressources énergétiques et le stockage numérique ;
- utiliser des produits de nettoyage et des consommables écologiques.

B Gestion ressources humaines

- mettre le bien-être et le bien-vivre des collaborateurs-trices au cœur de la gestion des ressources humaines ;
- développer le sentiment d'écoute, de respect et de bienveillance dans la culture d'entreprise ;
- veiller à l'installation de places de travail accueillantes, adéquates et confortables ; permettre une flexibilité, une adaptabilité et une efficacité maximale.

C Partenaires et prestataires internes

- communiquer notre protocole d'actions en annexe des contrats à tous-tes nos partenaires et prestataires ;
- engager une réflexion avec notre prestataire de nettoyage et d'entretien sur l'utilisation de matériel et de produits écologiques.

2.2 Production des œuvres

A Prestataires externes

Communiquer notre liste d'actions en amont de toute prestation, et travailler de préférence avec des entreprises adhérant à ces principes et adoptant une démarche écoresponsable :

- mener une réflexion concertée et prospective sur le choix des matériaux dans une optique de conservation préventive ;
- privilégier l'utilisation d'encre écologique ;
- privilégier l'utilisation de papiers écologiques (production de proximité : Suisse, France, Italie et Allemagne), sans traitement chimique de l'eau nécessaire à la production du papier, matière première certifiée FSC ou PEFC, émissions de CO₂ réduites, sources d'énergie principalement électricité et gaz naturel, etc. ;
- accompagner la production des tirages afin de trouver le plus juste compromis entre production écologique et impératif de conservation (choix des papiers, des encres, des types de montage).

B Tirage des épreuves photographiques

- réaliser les tirages sur le site d'exposition afin de limiter les transports ;
- faire appel de préférence à des entreprises locales d'impression afin de limiter les transports ;
- lorsque cela est possible, privilégier les impressions réalisées à l'interne, au Musée de l'Elysée.

C Encadrement des œuvres

- mener une réflexion concertée et prospective sur le choix des matériaux dans une optique de conservation préventive ;
- favoriser des systèmes d'encadrement adoptant le plus juste compromis entre mode de présentation, impératif de conservation préventive et éco-conception ;

- favoriser la réutilisation des cadres à disposition au musée afin de réduire la production de nouveaux cadres.

D Implication des artistes et des partenaires

- communiquer notre liste d'actions et participer à la prise de conscience de l'empreinte écologique liée aux activités du secteur culturel ;
- inviter les artistes et les partenaires à participer à cette réflexion commune en leur proposant d'adopter le protocole d'actions et de la faire évoluer.

2.3 Production des expositions

A Scénographie et signalétique

- Dans une démarche expérimentale et prospective, rendre compte des mesures écoresponsables intégrées à la démarche de production dans le but de les évaluer, de les communiquer et de les faire évoluer ;
- communiquer notre liste d'actions en amont de toute prestation, et travailler de préférence avec des entreprises adhérant à ses principes et se prévalant d'une démarche écoresponsable : privilégier les peintures écologiques, les polices d'écriture économiques pour la signalétique, réutiliser les matériaux et les mobiliers de scénographie ;
- dans la mesure du possible, valoriser et recycler les rebuts de l'exposition ;
- chercher l'accord entre l'expérience du-de la visiteur-euse et l'écoconception.

B Déplacement des commissaires, des artistes et des partenaires

- inciter à l'utilisation de moyens de transport à empreinte carbone restreinte ;
- limiter dans la mesure du possible les déplacements en avion des artistes et des commissaires d'exposition, invité-e-s à privilégier le train ;

- diffuser la liste d'actions à l'ensemble de nos partenaires et mécènes que nous invitons à utiliser les transports publics.

C Itinérance des expositions

- sensibiliser nos partenaires à notre démarche en leur communiquant notre liste d'actions en amont de tout projet ;
- proposer à nos partenaires de suivre notre politique concernant les déplacements des artistes et des commissaires d'exposition ;
- mener une réflexion conjointe avec les institutions partenaires accueillant nos expositions en itinérance pour limiter au maximum les transports des œuvres originales ne pouvant être produites sur place.

2.4 Conservation des collections

- mener une réflexion concertée et prospective sur le choix des matériaux dans une optique de conservation préventive ;
- réduire et rationaliser l'utilisation de matériaux de conservation ;
- réutiliser les chutes de papier/cartons de conservation ;
- recycler les matériaux de conservation autant que possible.

2.5. Publics et Médiation

- expliciter notre démarche et sensibiliser les publics ;
- faire des événements ciblés, avec une problématique précise ;
- pérenniser les collaborations existantes ;
- pérenniser les actions développées pour l'exposition à d'autres occasions (ex : réutilisation, en les adaptant, des ateliers et des supports de médiation dans le Photomobile) ;
- favoriser l'utilisation et la réutilisation de matériel recyclé, de récupération et/ou de seconde main dans les ateliers de création ;

Quatre « axes » transversaux

- produire les supports de médiation utilisant des matériaux écoresponsables ou sous format numérique (ex : le livret découverte pour enfants en papier recyclé);
- mettre en place la réutilisation des supports imprimés de médiation par une restitution en fin de visite, afin de les remettre en circulation (ex : le guide de visite de l'exposition *in situ* est récupéré en fin de visite dans une urne réservée à cet effet pour être réutilisé par d'autres visiteur-euse-s).

2.6 Communication et éditions

- imprimer les flyers de communication de l'exposition sur papier recyclé;
- fixer des chiffres raisonnés pour la commande des impressions de catalogues.

2.7 Café Élise

- mettre en valeur les actions écoresponsables du Café Élise (déjà engagées depuis plusieurs années) et favoriser leur développement;
- privilégier les producteur-trice-s et fournisseur-euse-s de proximité, proposant de préférence, mais pas exclusivement, des produits certifiés bio et artisanaux;
- privilégier des produits au conditionnement minimal et/ou écoresponsable, tout en garantissant le respect des normes d'hygiène;
- encourager la réutilisation des conditionnements auprès de nos client-e-s et de nos collaborateur-trice-s;
- poursuivre le tri des déchets (PET, briques, verre, carton);
- poursuivre et valoriser la démarche partenariale engagée avec Opaline.

2.8 Service traiteur / événementiel

- communiquer notre liste d'actions en amont de toute prestation;
- travailler de préférence avec des traiteurs et fournisseur-euse-s adhérant à ses principes;

- se prévaloir d'une démarche écoresponsable en collaboration avec des entreprises locales ;
- utiliser des produits de saison, locaux ou issus du commerce équitable ;
- ne pas utiliser d'espèces animales menacées ;
- privilégier l'utilisation de gobelets réutilisables, de vaisselle compostable ou durable ;
- dans la mesure du possible, mettre en place un tri des déchets lors du vernissage.

Une nouvelle définition du « musée »

À la suite des débats récents initiés par l'International Council of Museums (ICOM), le Musée de l'Elysée souhaite partager avec ses partenaires, ses homologues et ses publics une nouvelle définition du « musée » qui a émergé au fur et à mesure des échanges et des réflexions portés par la rédaction de ce Projet scientifique et culturel.

1 Une nouvelle définition du « musée »

Un musée est une institution culturelle pérenne de service public et sans but lucratif inscrite au cœur des sociétés, des communautés et des territoires. Il doit aspirer à l'excellence, en particulier en respectant les normes professionnelles, muséales, éthiques et sociétales les plus élevées dans tous les aspects de sa gouvernance, de ses programmes et de ses actions.

Dans un esprit d'ouverture et de décroisement, il acquiert, sauvegarde, conserve, documente, archive, valorise et rend accessible et intelligible le patrimoine [photographique] historique, technique, esthétique, culturel, mémoriel, social et environnemental, que celui-ci soit matériel ou immatériel.

De façon éthique et responsable, il concourt ainsi à l'éveil, à la stimulation et à l'émancipation de l'ensemble des publics auxquels il s'adresse sans exclusive. Il doit dès lors s'engager à atteindre les publics les plus éloignés de la culture, en particulier ceux pour lesquels l'accès à notre patrimoine commun pourrait être une difficulté ou un obstacle en raison de leur condition physique, sensorielle, mentale, sociale, matérielle ou environnementale.

Acteur engagé et citoyen au service de toutes et tous, il doit de même lutter contre toutes les formes d'injustice et de discrimination, et promouvoir l'égalité des droits et des chances de toutes et tous, dans le respect de la dignité, de l'identité et de la singularité de chacun-e.

À travers des programmes structurés, argumentés et équilibrés d'études, d'expositions, de médiations ou d'événements, il participe activement et de façon transparente à une meilleure connaissance, compréhension et appréciation des temps passés, présents et futurs de nos civilisations et de notre humanité [par et à travers le médium photographique].

Une nouvelle définition du « musée »

De même, il encourage, soutient et promeut la création de son temps, ainsi que l'innovation, l'expérimentation et la recherche. Il favorise donc la transmission et le partage des savoirs et des expériences sous des formes de rencontres et d'échanges, d'interactions et de coconstructions participatifs, critiques et constructifs.

En parallèle, il doit inscrire dans ses pratiques quotidiennes l'optimisation des conditions d'accueil et de travail, la culture inclusive, le développement durable et l'écocitoyenneté.

Conclusion

VIVRE ET FAIRE VIVRE ENSEMBLE LE FUTUR MUSÉE DE L'ELYSÉE

Le rôle d'un musée¹, d'un lieu de conservation, de diffusion et de création comme le Musée de l'Elysée, est de faire partager la photographie dans tous ses sens et ses dimensions au plus grand nombre. Regarder une personne, une expression, une forme, en rencontrer une/des autres au cœur d'un musée, et voir naître autre(s) chose(s) de cette rencontre est ainsi irremplaçable.

Nous savons néanmoins que la production d'une photographie est complexe, que la création d'une œuvre d'art est aussi fragile que précieuse. Nous savons de même que tout le monde ne bénéficie pas d'un accès égal à l'art même si celui-ci semble nécessaire à toutes et tous. Nous savons enfin que les salles d'expositions permanentes ou temporaires d'un musée ne reflètent que partiellement et incomplètement ce que certaines personnes voudraient y voir ou ne plus y voir². Depuis les années 1980, les musées se transforment profondément et durablement : les publics se renouvellent et changent, de nouveaux modes d'accès à la culture et à la connaissance se développent et perdurent ; les lieux ou les sources de partage et d'échange se modifient et se déplacent. Nous avons donc essayé, à travers ce Projet scientifique et culturel, d'y répondre en améliorant, en faisant évoluer ou en transformant nos modes de pensée, nos programmes et nos procédures, avec comme perspective une accessibilité, une inclusivité, une équité entières et partagées.

Car nous pensons encore et toujours que la culture, l'art et la création ont cette capacité extraordinaire de nous emporter au-delà de l'ordinaire, de nous transporter ailleurs et autrement. Et cela que ce soit à travers les émerveillements, les sensations et les émotions que génèrent les œuvres, ou à travers les cheminements de pensée, de réflexion ou d'émancipation qu'elles suscitent à l'esprit des spectateur-trice-s. L'audace et l'innovation ont souvent animé les artistes en les engageant – et en nous engageant – sur d'autres voies. Dans cet état de crispations et de doutes dans lequel notre monde se trouve en ce début du XXI^e siècle, les photographes, les créateur-trice-s, les artistes nous transmettent leurs nouvelles visions du monde et nous invitent à partager des traversées³

1

Cf. la définition de l'International Council of Museums (ICOM): « Un musée est une institution permanente à but non lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, transmet et expose le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et son environnement, à des fins d'étude, d'éducation et de délectation. »

2

Nous n'avons pas détaillé dans ce document les impasses ou les échecs, volontaires ou involontaires, conscients ou inconscients, des musées – et du Musée de l'Elysée – à faire face et à répondre activement à certaines absences criantes dans ses collections, dans ses programmes d'exposition ou dans la constitution de ses équipes, que cela soit la présence des femmes, des personnes d'origine non caucasienne, des questions de genres ou des problématiques d'exclusion, de négation, ou même de colonialisme et de décolonialisme... ; ce qui ne veut pas dire que nous les ignorons, bien au contraire – pour exemple, au musée, la part des femmes –, mais beaucoup reste encore à conceptualiser puis à mettre en œuvre.

3

Cf. Emma Lavigne, « Dans ce monde en crise, les artistes nous permettent de respirer », in *Journal des arts* du 3 juin 2020.

Conclusion

inédites du réel qui ouvrent tous nos sens et nous révèlent à nous-mêmes, l'équipe du musée y compris. Ces prises de sensibilité et de conscience sont nécessaires et indispensables à toutes et tous, non seulement parce qu'elles sont fondées sur des histoires communes et un patrimoine partagé, mais surtout parce qu'elles nous permettent de devenir plus clairvoyant-e, plus résonant-e, plus résistant-e⁴ et plus inclusif-ve face au futur du monde et à ce que nous devons transmettre aux générations qui vont nous succéder. Aussi la place de l'artiste et de ses œuvres est en ce sens-là incontournable. Car eux-elles seul-e-s ont précisément ce pouvoir singulier de partir de problématiques individuelles pour les « dépayser » afin de les rendre universelles⁵ face au regard de chacun-e. De plus, le point de vue plus particulier des photographes, comme des créateur-trice-s d'images, compte parmi les sources de témoignages et de modes de transformation des mentalités les plus intenses et les plus percutants. La photographie, à travers les moments de vérité qu'elle exprime, a ainsi cette force d'émouvoir, d'éclairer, d'éduquer et de changer le monde, selon des modes d'expression non discriminants et de portée universelle. Nous sommes aussi là afin d'écouter la communauté des photographes qui sont les premier-ère-s témoins de la communauté du monde. Car la création révèle le sens fondamental de soi, des autres, de soi parmi les autres, et des autres en soi. Le Musée de l'Élysée tient ainsi à s'affirmer comme un forum de solidarités, de partages et de réciprocités autour des problématiques auxquelles l'histoire ou l'actualité nous confrontent, et dont les photographes sont les premier-ère-s acteur-trice-s.

Et si nous reconnaissons l'importance de développer une programmation inclusive, d'approfondir notre implication artistique, culturelle et sociale, et de diversifier nos collections et nos expositions, nous ne méconnaissons pas pour autant les liens entre l'engagement à lutter contre toute forme de discrimination et d'exclusion et celui pour l'accès à l'éducation pour toutes et tous, à lutter contre les inégalités sociales et la pauvreté ou à faire face à l'urgence climatique. Aussi, nous nous engageons à agir à travers, d'une part, nos façons d'accueillir tous les publics au sein du musée et, d'autre part, notre gouvernance et nos pratiques muséales. Et cela même si nous ne possédons pas toutes les réponses, et qu'il nous faut écouter et apprendre – ou désapprendre – de toutes les

4

Cf. l'artiste Chen Zhen et son concept de « résidence-résonance-résistance ».

5

« On part des problématiques locales pour les dépayser à travers le regard des artistes afin de les rendre universelles. », Alexia Fabre, « Culture et proximité : l'enjeu du lien social », in *L'Hebdo du Quotidien de l'art* n°1962, 5 juin 2020.

Conclusion

paroles du monde qui nous entoure afin de mieux le comprendre et de l'accueillir en nos murs. Tout en reconnaissant que le changement réel prend du temps, nous promettons d'accélérer nos actions en ce sens et d'en révéler les progrès.

Selon ces conditions, le Musée de l'Elysée pourra dès lors devenir, dans les prochaines années, un véritable espace vivant et bruyant de créations, un lieu à habiter et à partager, sans renoncer pour autant à ses missions scientifiques fondatrices de conservation et d'analyse du patrimoine, de valorisation des photographes et de diffusion de la photographie, ainsi que de transmission et de partage des savoirs et des ressources qui y sont associés. En conséquence, même si les échanges avec toute la communauté des photographes, des artistes et des créateur-trice-s, et avec celle des conservateur-trice-s, des commissaires d'expositions, des historien-ne-s et des chercheur-euse-s, sont déterminants dans l'évolution de nos métiers et pratiques, le partage de nos visions et de nos actions avec la multiplicité des visiteur-euse-s est essentiel. Car la vitalité et l'attractivité d'un musée ne se mesurent pas seulement en qualité de programmation et en taux de fréquentation — et, sur le site de PLATEFORME 10, en taux de fréquentation touristique —, mais surtout en création d'émotions, de sens⁶ et d'expériences de visite, sinon en expériences de vie. Au-delà de faire comprendre le monde par la photographie, l'objectif est surtout de rendre les visiteur-euse-s acteur-trice-s du monde à travers elle. Ils-elles apportent avec eux-elles la richesse, la diversité et la complexité de leur regard, de leur identité et de leur parcours. En retour, nous révélons à leurs yeux grand ouverts tous les sens et toutes les lumières de la photographie.

Ce Projet scientifique et culturel pour le Musée de l'Elysée est un manifeste et une étape pour les cinq ans à venir ; d'autres suivront qui seront rédigés — ou pas — au regard de l'évolution conjointe de la photographie et du monde. Mais cette politique volontariste et durable, et la période que le Musée de l'Elysée traverse aujourd'hui, sont décisives parce qu'elles sont portées par sa participation maintenant effective — aux côtés du Musée cantonal des Beaux-Arts (MCBA) et du Musée de design et d'arts appliqués contemporains (mudac) — à un projet commun et partagé du nouveau quartier des arts de Lausanne PLATEFORME 10. L'inespéré et l'inattendu des événements

Conclusion

viendront bien entendu bouleverser nos suppositions et nos attentes. Mais chaque rencontre et chaque expérience que nous allons partager entre nous, avec les visiteur-euse-s et avec les photographes nous rendront plus justes, plus précis-e-s et plus fort-e-s. À eux-elles de nous surprendre, de nous bouleverser et de nous faire rêver.

Nous souhaitons et espérons ainsi envisager, écrire et construire au fil des jours le devenir du Musée de l'Elysée avec les photographes, nos collègues, nos voisin-e-s, nos visiteur-euse-s, nos ami-e-s, nos donateur-trice-s, nos soutiens, nos partenaires, nos mécènes, nos tutelles, toutes et tous réuni-e-s autour de valeurs et d'objectifs communs et partagés dont ce Projet scientifique et culturel fédérateur et inclusif est le reflet. C'est en revendiquant et en utilisant avec clairvoyance, éthique et équité nos histoires respectives et nos identités singulières, nos atouts et nos savoir-faire, nos expériences et nos points de vue que nous mettrons toutes les chances de notre côté pour assurer l'avenir de ce nouveau cœur muséal pour la Ville de Lausanne, le Canton de Vaud et toute la Confédération helvétique. Les espoirs et les attentes sont importants, et nous nous réjouissons de pouvoir y répondre ; les promesses et les ambitions également, et nous nous efforcerons de les tenir.

Direction du projet : Tatyana Franck

Responsable éditorial : Marc Donnadiou

Rédaction : Les équipes du Musée de l'Elysée

Coordination éditoriale : Maria Amendola et Sylviane Amey

Relecture : Inês Marques

Design graphique : Pierre Benoit

Impression en mars 2021 aux PCL Presses Centrales SA, Renens

Image de couverture : © Aires Mateus

