

DU Delphine Lévy

« Pour l'accès à l'art et au patrimoine : outils et recherches »
2025-2026

Compte-rendu de séance

Sur la mise en œuvre des politiques « Diversité et Inclusion » dans les institutions culturelles

Séance du 28 novembre 2025
Musée Carnavalet – Histoire de Paris

Introduction

Cette séance s'inscrit dans le premier bloc du diplôme universitaire Delphine Lévy consacré aux **publics**, et prolonge les réflexions menées lors des séances précédentes sur l'accès, la participation et les transformations des institutions muséales. Elle propose d'aborder les politiques de **diversité et d'inclusion (D&I)** dans les musées à partir d'approches complémentaires : institutionnelle, critique et méthodologique.

Yaël Kreplak introduit la séance en soulignant le caractère particulièrement **actuel et politique** de ces enjeux, dans un contexte international marqué par des remises en cause explicites de programmes de diversité et d'inclusion, notamment aux États-Unis. Elle rappelle que la question de l'inclusion ne concerne pas uniquement les publics, mais engage aussi une réflexion sur le fonctionnement interne des institutions culturelles, leurs modes de gouvernance, leurs pratiques professionnelles et leurs cadres normatifs.

La séance vise ainsi à dépasser une approche strictement quantitative de la « diversification des publics » pour interroger plus largement les **conditions d'un musée inclusif**, tant du point de vue des visiteurs que des professionnels qui y travaillent.

1. Le groupe de travail « Diversité et inclusion » de Paris Musées : cadre institutionnel et méthodologie collective

La première intervention est assurée par **Noémie Giard**, cheffe du service des publics du musée Carnavalet – Histoire de Paris, et **Clémence Raunet**, responsable développement durable / RSO de Paris Musées. Elles présentent le contexte de mise en œuvre et les travaux du groupe de travail « Diversité et inclusion » constitué dans le cadre de la préparation du nouveau **Contrat d'objectifs et de performances (COP)** de Paris Musées.

Créé en 2013, Paris Musées est un établissement public qui regroupe douze musées municipaux appartenant à la Ville de Paris. Son fonctionnement repose sur un COP voté en Conseil de Paris, document stratégique qui fixe les grandes orientations de l'établissement et conditionne son pilotage.

Lors de la relecture du COP 2021-2026, un constat critique est posé : la question de la diversité y est insuffisamment prise en compte.

Pour préparer le prochain COP, Paris Musées met en place plusieurs **groupes de travail transversaux**, dont un consacré à la diversité et à l'inclusion. Ce groupe réunit des agents issus de services, de métiers et de niveaux hiérarchiques variés, ainsi que des intervenants extérieurs, parmi lesquels Sébastien Magro et Estelle Guille des Buttes (Service des musées de France). La méthodologie adoptée privilégie une approche **collaborative et horizontale**, visant à faire émerger une intelligence collective et à produire un livrable réellement partagé.

Les travaux s'organisent autour de quatre axes principaux :

- affirmer et diffuser les enjeux de diversité et d'inclusion ;
- construire un socle commun de références et de pratiques ;
- réinventer les modes de travail ;
- se doter d'outils ambitieux et opérationnels.

Les intervenantes soulignent l'importance de ce cadre de travail, qui a permis une parole libre, des échanges critiques et une montée en compétences des participants, y compris de ceux qui n'étaient pas initialement familiers de ces questions. Cette démarche a également mis en lumière la nécessité de penser la diversité et l'inclusion de manière transversale, en lien avec la gouvernance, les ressources humaines, les bâtiments, l'accueil et les services aux publics.

2. Diversité et inclusion dans les musées : vers un musée réflexif ?

La deuxième intervention est assurée par **Sébastien Magro**, consultant, journaliste et enseignant, spécialiste des questions de diversité, d'équité et d'inclusion dans les institutions culturelles. Son propos s'intitule : « *Diversité et inclusion dans les musées : vers un musée réflexif ?* ».

Il commence par revenir sur les **définitions du musée**, en s'appuyant notamment sur celle de l'ICOM (2022) et sur la définition juridique des Musées de France (2002), qui mettent en avant les notions d'accessibilité, d'éducation et d'égal accès à la culture. Il souligne cependant les limites de ces définitions lorsqu'elles sont appliquées de manière uniforme à des contextes culturels très différents, en citant les réflexions d'Emmanuel Kasarhérou sur les musées en Océanie.

Sébastien Magro insiste ensuite sur le principe selon lequel **les musées ne sont pas neutres**, rappelant la tribune « Museums are not neutral » publiée par l'ICOM en 2020. Les musées sont des institutions inscrites dans des contextes sociaux, politiques et historiques, et ont une responsabilité particulière face aux enjeux de racisme, de discriminations, de genre ou d'héritage colonial.

Il propose une cartographie du **rôle social des institutions patrimoniales**, en distinguant à la fois des publics prioritaires (scolaires, publics du champ social, publics empêchés, personnes en situation de handicap) et des « questions de société » qui traversent aujourd'hui les musées : empreinte écologique, égalité femmes-hommes, identités de genre et orientations sexuelles, discriminations raciales.

La distinction entre **diversité** et **inclusion** est centrale dans son propos. S'appuyant sur le guide *Facing Change* de l'American Alliance of Museums, il rappelle qu'un groupe peut être divers sans être inclusif, l'inclusion impliquant une participation réelle aux processus de décision et une reconnaissance effective des personnes concernées.

Enfin, plusieurs **études de cas internationales** illustrent ces réflexions : intégration de parcours LGBTQIA+ dans des accrochages permanents, contextualisation critique de dioramas historiques, stratégies de communication visant à rendre visibles des publics minorisés, ou encore dispositifs de co-construction avec des communautés concernées. Ces exemples soulignent l'importance d'une posture réflexive, de la contextualisation des récits et du principe « rien sur nous sans nous ».

3. Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ?

La troisième intervention est proposée par **Vincent-Arnaud Chappe**, sociologue (CNRS). Elle porte sur l'évaluation de l'impact des politiques de diversité et d'inclusion, à partir d'une expérience de groupe de travail mené avec l'**Association française des managers de la diversité (AFMD)**.

L'intervenant replace sa démarche dans un contexte marqué par une forte demande d'outils d'évaluation, liée notamment aux exigences réglementaires européennes et à la montée en puissance des indicateurs extra-financiers. Il souligne toutefois le caractère **équivoque et instable** de la notion d'« impact », ainsi que les risques liés à une quantification excessive des politiques de diversité, qu'ils qualifient de « quantophrénie ».

En s'appuyant sur des travaux de sociologie du travail et de la quantification, il montre comment les politiques de diversité ont parfois contribué à une **dépolitisation des enjeux de discrimination**, notamment raciale, et à une managérialisation du droit. Son intervention met en évidence les attentes ambiguës des responsables D&I, pris entre des objectifs de justice sociale, des impératifs économiques et des demandes de résultats mesurables.

Plutôt que de proposer une méthode clé en main, Vincent-Arnaud Chappe défend une **posture pragmatiste de l'enquête**, inspirée notamment de John Dewey. Cette posture repose sur plusieurs étapes : problématiser les actions engagées, formuler des hypothèses, définir des points d'observation dans le temps, associer une communauté d'enquêteurs et mettre en place des dispositifs d'évaluation et de rétroaction continus. L'évaluation n'est alors plus envisagée comme une sanction finale, mais comme un outil d'apprentissage et d'ajustement des politiques menées.

4. Un atelier collectif en conclusion de séance

La séance s'est conclue par un **atelier de travail en petits groupes**, réunissant quatre à cinq participant·es. Cet atelier faisait écho à la première intervention et aux travaux menés par Paris Musées, en proposant aux participant·es de réfléchir collectivement aux **quatre axes structurants** présentés en amont : affirmer et diffuser les enjeux de diversité et d'inclusion, construire un socle commun, réinventer les modes de travail, et se doter d'outils ambitieux et opérationnels.

Pensé comme un temps d'échange et de mise en pratique, cet atelier visait à prolonger les réflexions de la séance en invitant les participant·es à se saisir de ces axes à partir de leurs propres expériences, questionnements et représentations des institutions muséales. Ce moment de travail collectif a permis de faire émerger des pistes de réflexion, sans objectif de restitution formalisée, et de souligner l'importance des démarches participatives et transversales dans la mise en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion.

Conclusion

Cette séance met en lumière la complexité des politiques de diversité et d'inclusion dans les musées, qui ne peuvent se réduire à des actions ponctuelles ou à des indicateurs chiffrés. Elle souligne l'importance d'une approche **transversale**, articulant gouvernance, pratiques professionnelles, récits muséaux et participation des publics et des agents. En croisant expériences institutionnelles, analyses critiques et réflexions méthodologiques, elle invite à penser le musée comme un espace réflexif, capable d'interroger ses propres normes et de se transformer durablement.

Bibliographie et ressources

Chappe, Vincent-Arnaud & Hamila, Malik, 2024, *Comment évaluer l'impact des politiques de diversité et d'inclusion ? Une méthode par l'enquête*, Paris, Éditions AFMD. En ligne : <https://www.afmd.fr/comment-evaluer-limpact-des-politiques-de-diversite-et-dinclusion-une-methode-par-lenquete>

MacDonald, Sharon (dir.), 2023, *Doing Diversity in Museums and Heritage. A Berlin Ethnography*, Bielefeld, transcript Verlag. En ligne : https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/83668/ssoar-2023-macdonald-Doing_Diversity_in_Museums_and.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2023-macdonald-Doing_Diversity_in_Museums_and.pdf

Brummell Franklin, Renée ; Ivy, Nicole ; Bono, Miriama ; Gryseels, Guido ; Hamadi, Nora, 2023, « Rendre visible la diversité dans les musées », *Hommes & migrations*, n° 1340. En ligne : <https://shs.cairn.info/revue-hommes-et-migrations-2023-1-page-65?lang=fr>

International Council of Museums (ICOM), 2020, « Musées pour l'égalité : le moment est maintenant », ICOM ». En ligne : <https://icom.museum/fr/news/musees-pour-legalite-le-moment-est-maintenant/>

Rapport du groupe de travail LEM (Learning Museum), 2025, *Diversity and Inclusion in European Museums*. En ligne : <https://www.icom-musees.fr/ressources/diversite-et-inclusion-dans-les-musees-europeens>

Newsletter de Sébastien Magro, *La Botte de Champollion*. <https://bottedechampollion.substack.com/>

Museums Association, 2021, *Supporting Decolonisation in Museums*, en ligne : <https://www.museumsassociation.org/app/uploads/2021/11/Supporting-decolonisation-in-museums-final-version.pdf>

Compte-rendu de la séance « Les nouveaux métiers du musée : le développement de la responsabilité sociale et environnementale » (DU 2024-2025) : https://du-delphinelevy.panthonsorbonne.fr/sites/default/files/2025-05/25-01-24-CR%20Se%CC%81ance_RSE.pdf

Compte-rendu de la séance « Comités de visiteurs et méthodes participatives » (DU 2024-2025) : https://du-delphinelevy.panthonsorbonne.fr/sites/default/files/2025-06/25-02-07_CR%20Se%CC%81ance%20Me%CC%81thodes%20participatives.pdf