

GESTION PUBLIQUE / GESTION PRIVEE : QUEL AVENIR POUR NOS MUSEES ?

Lydie BOREL

Master Stratégie des Echanges Culturels Internationaux
2006-2007

Sous la direction de Monsieur Luc GRUSON
Septembre 2007

Jury : Monsieur Luc GRUSON et Madame Michèle NARVAEZ

Table des matières

Introduction . .	5
PARTIE I – LES POSSIBILITES D’ACTIONS COMPLEMENTAIRES DE LA GESTION PUBLIQUE ET DE LA GESTION PRIVEE . .	11
A – Présentation comparée des deux modes de gestion . .	11
i. Inconvénients... . .	12
ii. Avantages... . .	15
iii. Un faux désengagement étatique . .	17
B - Des agences d’ingénierie culturelle performantes . .	18
i. Une agence publique en situation de monopole : la Réunion des Musées Nationaux . .	18
ii. La concurrence des agences privées . .	20
C - Les financements des musées : un problème épineux . .	24
i. La justification au soutien public . .	25
ii. Les traditionnelles sources de financement . .	26
iii. Le nécessaire recours à des financements complémentaires . .	27
PARTIE II – POUR UNE REPARTITION DES TACHES EN FONCTION DES COMPETENCES DE CHACUN . .	36
A – Gestion muséale : le choix des formes juridiques . .	36
i. Modes de gestion publique : entre intégration et autonomie institutionnelle . .	36
ii. Modes de gestion privée : entre altruisme et mercantilisme . .	42
B – La commande publique : le choix de la subsidiarité . .	51
i. La délégation de service public, une procédure ancien . .	51
ii. Les marchés publics, une technique réformée . .	56
iii. Le contrat de partenariat public-privé, un mécanisme récent . .	59
Conclusion . .	62
Bibliographie . .	64
Ouvrages . .	64
Contexte culturel . .	64
Ingénierie culturelle . .	64
Economie et culture . .	64
Musées et gestion . .	65
Droit . .	65
Articles de presse . .	66
Contexte culturel / généralités . .	66
Ingénierie culturelle . .	66
Economie et culture . .	67
Musées et gestion . .	67
Droit . .	68
Sites Internet . .	68
ANNEXES . .	70
Liste des sigles . .	70

Loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France . . .	70
Tableau. Musée et entreprise : une comparaison . . .	75
Liste des EPCC créés ou envisagés, à jour d'octobre 2005 . . .	76
<i>EPCC créés . . .</i>	<i>76</i>
<i>EPCC envisagés . . .</i>	<i>77</i>
Exemple de délégation de service public : avis d'appel à candidature passé par l'établissement public du musée du Louvre pour le développement et l'exploitation d'un dispositif d'audioguidage multimédia, juillet 2006. . .	77
Exemple de marché public : avis d'appel public à concurrence passé par l'établissement public du musée du quai Branly pour l'exécution graphiques et l'impression des documents de papeterie, août 2007. . .	81
RESUME . . .	86
SUMMARY . . .	87

Introduction

« Fragonard, les plaisirs d'un siècle » est la prochaine exposition du musée Jacquemart-André. Rétrospective attendue de l'artiste, du fait de l'absence de la réunion de ses œuvres depuis plus de vingt ans, cette exposition est le fruit de la société privée Culturespaces, gérante du musée depuis 1995. Situation nouvelle ou courante dans le milieu de l'Art ? L'année dernière encore, le Grand Palais accueillait dans ses murs « Trésors Engloutis d'Egypte », la plus grande exposition jamais présentée en France par une fondation privée, la Fondation Hilti. Même si ces prestations se sont multipliées ces dernières années, l'organisation et la présentation d'exposition par des structures relevant entièrement du droit privé restent une exception à l'heure actuelle. Souvent, les organismes publics se trouvent liés à ces événements, que ce soit dans le choix des sujets d'exposition, dans leur gestion ou dans la mise à disposition des espaces. Pourtant, force est de constater que la conception et la réalisation de projets culturels ne relèvent plus du seul fait de l'Etat.

Les musées sont-ils alors en mutation ?

Le musée est une notion large, qui englobe des établissements de taille, de statut et de collections hétéroclites. L'un des pionniers de la muséologie, Georges-Henri Rivière, définit le musée comme étant un

« conservatoire, permanent, le plus souvent ouvert au public, de collections d'objets ou de documents artistiques, artisanaux ou industriels, végétaux ou animaux, acquis par dons ou achats, toujours sélectionnés, si possible classés et entretenus, parfois replacés dans le contexte de leur création en tant que témoins de l'évolution de la nature ou d'une culture (considérée comme un ensemble de biens et de valeur à un moment donné) »¹.

Au fil des années et des pratiques muséologiques, cette acception a été élargie.

Ainsi, la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France² considère comme musée « toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ».

L'intérêt public apparaît, engendrant alors un rattachement à la notion de service public. Celle-ci désigne les activités d'intérêt général assurées par une personne publique ou par une personne privée placée sous son égide, généralement assorties de prérogatives de puissance publique. En effet, la loi de 1983 dispose que « l'activité [des musées des collections publiques] est soumise au contrôle technique de l'Etat »³. La loi de 2002 prévoit de pareilles dispositions pour les musées privés. En l'occurrence, la notion de service public

¹ RIVIERE G-H., « Musées et collections publiques. Muséologie et muséographie », dans SAEZ Guy, *Institutions et vie culturelles, Lassay-les-Châteaux, CNFPT, collection Les notices de la documentation française, 2005, p.83.*

² Voir annexes : Loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, p.108.

³ Article 62, Loi du 22 juillet 1983 complétant la loi du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat.

culturel⁴ permet de légitimer l'intervention des pouvoirs publics en la matière et implique le respect d'un certain nombre de principes : l'égalité d'accès et de traitement, la continuité, la mutabilité, la transparence... Ce concept trouve lui-même son fondement dans le Droit à la Culture reconnu dans le Préambule de la Constitution de 1946⁵, repris par celle de 1958.

Ainsi, après avoir été un cabinet de curiosité – présentant à une élite des pièces de toute nature et de toute provenance – puis un temple des musées – où le bon goût exposé, c'est-à-dire le goût académique, était destiné aux artistes et à l'éducation populaire -, le musée actuel devient un outil de vulgarisation, d'instruction et donc de développement local et va jusqu'à être une œuvre en soi. Jean Nouvel, Franck O. Gehry ou encore I.M. Pei offre une vitrine artistique à la Culture et au patrimoine à travers leurs réalisations : musée du quai Branly (Paris), musée Guggenheim (Bilbao) ou pyramide du musée du Louvre (Paris). Les musées deviennent alors des acteurs majeurs du tourisme culturel. La loi du marché semble faire de plus en plus partie intégrante du fonctionnement des musées. Ils doivent faire face à de nouvelles exigences du public. Aussi, l'Etat a permis à certains grands musées nationaux d'acquérir une plus grande autonomie de gestion par leur transformation en établissements publics à caractère administratif. De plus, les contrats de commande publique ont vu leur champ d'action accentué.

Les musées sont donc en train d'évoluer, mais de façon pondérée et relativement lente. En effet, il y a vingt ans déjà, Claude Mollard souhaitait une modernisation des musées. Aujourd'hui, leur mutation n'est toujours pas achevée et semble assez loin de l'être. Les avancées sont difficiles car ce sont les mentalités elles-mêmes qu'il faut changer. Ce processus a été entamé : certaines pratiques du secteur privé ont fait leur entrée dans la gestion muséale comme la spécialisation des tâches et leur externalisation. En l'occurrence, l'Etat cherche à établir une gestion optimale des musées : aussi, il n'hésite plus à recourir à des prestataires extérieurs, privés ou publics, si ces derniers sont les plus à même de répondre efficacement, rapidement et avec qualité aux demandes et besoins des musées. Cette méthode, issue du modèle anglo-saxon, est parfois critiquée par les conservateurs, d'autant plus quand le musée recourt à des démarches peu traditionnelles et scientifiquement contestables pour recueillir des financements autres que ceux publics : mondialisation, prêts payant d'œuvres d'art, expositions *blockbusters* sont désormais pratiqués. Celles-ci sont toutefois « réservées » aux plus grands musées nationaux bénéficiant d'une renommée importante et à dimension internationale. Les autres ont une fréquentation stable et des recettes propres quasiment nulles : leur fonctionnement dépend alors des subventions de la Direction des musées de France (DMF) pour les musées nationaux ou des collectivités locales pour les musées territoriaux. Cependant, ces pratiques démontrent que « *le prestige du livre et de l'écrit [...] a été supplanté par celui de l'image, du spectacle et des arts visuels. Le musée s'est offert à la mise en scène de la Culture* »⁶, et cela pour tous les musées français. Cette « mise en scène de la Culture » révèle une modernisation de l'image des musées : dotés de services de marketing et de communication, ils réalisent des actions de promotion afin de mettre en valeur une œuvre, une collection, un événement et ainsi fidéliser et attirer de nouveaux publics.

⁴ La notion de service public culturel a été progressivement reconnue depuis l'arrêt *Gheusi* du Conseil d'Etat en date de 1923, avant d'être explicitement établie en 1959 par la même autorité dans l'arrêt *Dauphin* : l'administrateur interdit l'accès au site antique pour les véhicules malgré un droit de passage, puisqu'il est interdit de constituer une servitude sur le domaine public. La protection de l'allée des Alyscamp participe d'une activité de service public culturel.

⁵ Préambule, Constitution de 1946 : « *La Nation garantit l'accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture* ».

⁶ SCHAER R., *L'invention des musées*, Paris, Gallimard/RMN, 2007, p.111.

Le musée se transforme au même titre que la société. Pourquoi est-il alors difficile d'admettre l'évolution des musées et par conséquent le changement de son mode de gestion, pour qu'il s'adapte aux nouvelles données conjoncturelles ?

L'explication se trouve dans l'histoire des musées et leur origine douloureuse. En effet, le musée, dans sa conception actuelle, est né de la Révolution Française avec le processus d'appropriation des biens nationaux. L'Assemblée révolutionnaire nationalise tout d'abord les biens ecclésiastiques, qui sont alors majoritairement vendus pour combler le déficit public. Toutefois, la question de la nature de ces biens est soulevée assez rapidement et le constat est fait que la République ne doit pas être destructrice de ces objets mais au contraire jouer le rôle de conservateur, au nom de l'histoire nationale, des monuments ou de l'instruction comme le pense Talleyrand : « *les chefs-d'œuvre des arts sont de grands moyens d'instruction, dont le talent enrichit sans cesse les générations suivantes* »⁷. Puis les biens de la Couronne et ceux des émigrés viennent s'ajouter aux premières nationalisations. Parallèlement, apparaît le vandalisme révolutionnaire : sur décret de l'Assemblée, les symboles de la Monarchie sont mutilés et détruits. Néanmoins, le 19 septembre 1792, le ministre de l'Intérieur réagit et fait voter un décret « *ordonnant le transport dans le dépôt du Louvre des tableaux et des autres monuments relatifs aux beaux-arts se trouvant dans les maisons royales* »⁸. Malgré cela, le vandalisme reprend et c'est finalement l'Abbé Grégoire qui permettra la mise en place d'une véritable politique de conservation. Pour justifier la conservation des biens religieux et royaux, il affirme que seuls les barbares et les esclaves détruisent les arts, alors que les hommes libres les aiment et à ce titre les conservent. La République naissante doit assumer son Histoire et son passé pour pouvoir s'inscrire dans l'avenir. Dès lors, les biens sont rassemblés dans des lieux neutres, leur ôtant toute connotation religieuse ou monarchique : les dépôts qui deviendront des musées, à l'instar du Musée des monuments français d'Alexandre Lenoir. Il présente une histoire de l'art à partir des sculptures qui constituent son musée. Scénographiant chaque pièce – notamment en jouant sur la luminosité des salles, sombre au début, lumineuse à la fin – le visiteur voyage dans le temps, découvrant au fil de son parcours les styles artistiques propres à chaque période. Ainsi, sont nés les musées français. Tous étaient jusqu'alors parisiens, sauf exception. Il faut attendre 1811 pour qu'un arrêté – l'arrêté Chaptal – crée les musées de province placés sous la responsabilité des villes ainsi que sous la tutelle de l'Etat. Au cours des siècles, l'Etat a donc été protecteur et promoteur des arts, mais aussi gestionnaire et responsable du bon fonctionnement des musées. En effet, l'Administration finance majoritairement les musées, qui dégagent peu de recettes propres. De plus, elle aide à la création, avec par exemple des commandes publiques réalisées dans le cadre du 1% artistique, et un budget annuel est dévolu à l'acquisition d'œuvres afin d'enrichir les collections patrimoniales.

L'idée que « *les œuvres du génie appartiennent à la postérité et doivent sortir du domaine privé pour être livrées à l'admiration publique* »⁹ est donc fortement ancrée dans les mentalités. Les entités privées sont alors souvent décriées quand elles prennent en charge, généralement de manière ponctuelle, des activités ou services, car considérées comme inaptes à gérer la Culture et le patrimoine de façon respectueuse, désintéressée et sans finalité mercantile. De plus, le caractère non-lucratif des musées est renforcé par le fait qu'ils

⁷ *Ibidem*, p.53.

⁸ *Ibid.*, p.55.

⁹ BRUYAS A., ami et protecteur de Courbet offrant sa collection à la ville de Montpellier en 1868, in SCHAER R., *L'invention des musées*, op. cit., p.87.

sont réputés structurellement déficitaires. Enfin, il n'est pas certain que l'Etat souhaite faire appel à des mandataires de gestion, dans la mesure où les musées permettent d'exposer au monde entier les richesses que renferme un pays et par conséquent de se placer sur un plan géopolitique.

Quelque soit les textes proposant une définition du terme « musée », aucun ne fait référence aux principes économiques qui sont aujourd'hui intégrés à la gestion muséale. Pourtant, le caractère économique de la Culture est apparu dès les années 1980, tout d'abord avec Jean-Philippe Lecat, Ministre de la Culture et de la Communication de 1978 à 1981 qui affirme qu'« *il serait absurde, dans un régime capitaliste, de ne pas fonder la diffusion de la Culture sur des mécanismes de type capitaliste* »¹⁰. C'est le premier pas vers une « privatisation » des projets culturels¹¹. Cette direction prend ensuite de l'ampleur grâce à Claude Mollard, nommé à la Délégation aux Arts Plastiques sous le Ministère Lang. Constatant l'échec de l'Administration à gérer les projets dans les meilleures conditions, il invente la notion d'ingénierie culturelle en 1986 qui consiste en la

« capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets »¹².

Pour se donner les moyens de ses ambitions, il fonde alors sa propre agence d'ingénierie culturelle privée : ABCD, toujours en activité aujourd'hui. Quelques autres agences privées ont suivi cet exemple. Toutefois, cette technique n'a pas réellement réussi à s'imposer puisque nombre d'entre elles ont dû arrêter leurs activités, se heurtant à la résistance du secteur public. Aujourd'hui, vingt ans après l'apparition de la notion d'ingénierie culturelle, ce secteur d'activité n'est couvert que par une faible quantité d'agences. De son côté, l'Etat en dispose d'une seule : la RMN, dont les principales missions sont de consacrer le produit des droits d'entrée et des activités commerciales des musées nationaux au financement des expositions et à la politique d'acquisition des œuvres. La Culture commence à être considérée comme un facteur de développement économique, et corrélativement comme une activité qui peut être soumise aux lois du marché.

Avec l'augmentation des activités marchandes, le caractère « entrepreneurial » des musées s'est développé. Ainsi, ils proposent toute une panoplie de prestations, relevant du domaine économique, afin de répondre à une demande ou sur leur propre initiative au titre d'acteur d'une politique culturelle : visites, animations, conférences, concerts, réceptions, locations d'espaces, expositions pour lesquelles il existe dorénavant un « marché » aux niveaux national et international. Pour mettre en place toutes ces activités, les musées tentent de multiplier leurs ressources financières, les subventions étatiques ou territoriales ne suffisant généralement pas. Ce développement de l'offre muséale et cette recherche de fonds privés créent une situation de concurrence entre les musées, ce qui provoque une certaine émulation de leur part. Ainsi, « *les musées sont des entreprises – c'est une réalité – mais non commerciales* »¹³. En effet, leur nature-même, à savoir être un lieu de conservation, d'étude et de présentation des biens constituant notre patrimoine, témoin

¹⁰ « Nouvelles Littéraires », in FARCHY J. et SAGOT-DUVAUROUX D., *Economie des politiques culturelles*, Paris, PUF, 1994, p.61.

¹¹ Par cette expression, il faut entendre le recours à une entreprise privée à un moment précis du projet culturel.

¹² MOLLARD C., *L'ingénierie culturelle*, Paris, PUF, collection *Que sais-je ?*, 1994, p.70.

¹³ CACHIN F., in *Le Journal des Arts*, n°61, 22 mai 1998. Voir annexes : tableau comparatif musée / entreprise, p.113.

de notre identité culturelle, implique nécessairement un infléchissement à la qualification d'entreprise et à l'application des principes qui en découlent. Les biens culturels constituent à eux-seuls une catégorie particulière, et ne peuvent être assimilés à des biens industriels quelconques. Témoignant du rapprochement existant entre musée et entreprise, les conditions nécessaires à toute organisation sont remplies : existence d'un but précis et défini, division des tâches et des rôles, répartition de l'autorité par un système hiérarchique, communication interne, outils de contrôle et d'évaluation. De plus, le rôle du conservateur de musée s'apparente désormais à celui de chef d'entreprise puisqu'aux missions classiques d'étude des collections, de restauration et de valorisation des biens sont venus s'ajouter celles de gestion humaine, administrative et financière de l'établissement. Enfin, une différence majeure entre entreprise commerciale et entreprise culturelle – au sens de musée – repose sur la notion de rentabilité. En effet, le but premier d'une société privée est de dégager du profit qui sera partagé entre les actionnaires. Le musée, de son côté,

« fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation »¹⁴.

Le Conseil international des musées (ICOM) ne mentionne nullement la réalisation de bénéfices. Toutefois, l'ICOM n'en exclut pas la possibilité bien que cela ne doive pas être la motivation principale des établissements muséaux. En cas de profit, les sommes perçues seraient réinvesties dans les activités du musée ou reversées à une institution de tutelle.

Les musées sont donc des entités complexes, publiques ou privées. Toutefois, les musées privés, au regard de la loi de 2002 doivent être des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Ainsi, au sens de la définition légale, ces derniers sont peu nombreux en France. La situation semble alors être identique que le musée soit privé ou public. D'un côté, ils n'appartiennent pas au secteur marchand dans la mesure où la rentabilité ne doit pas être leur objectif principal. D'un autre, économie et Culture s'entremêlent aujourd'hui. Les musées tentent de combiner le respect des impératifs de service public et la mise en place d'activités marchandes permettant de dégager des bénéfices. La plupart des musées restent ainsi concentrés sur leur mission de conservation et cette démarche « entrepreneuriale » est relativement faible : elle n'est possible que par de grandes structures nationales bénéficiant d'une autonomie de gestion, et échappant ainsi partiellement aux contraintes de la gestion publique. La gestion privée offre plus de souplesse mais présente des risques importants de dérives commerciales. Néanmoins, ces deux modes ne sont pas à opposer, mais à entremêler pour en tirer le meilleur et ainsi assurer une gestion optimale des musées français, que ce soit pour la recherche de financements ou la réalisation de projets culturels et scientifiques, notamment au moyen de contrats de commande publique.

Les problèmes engendrés par la délégation de certains services viennent de la croyance populaire selon laquelle l'entreprise privée se détournerait de toute considération sociale, contrairement aux pouvoirs publics qui garantiraient l'intérêt général. Pourtant, délégation ne signifie pas pour autant, délégation privée. La délégation peut être réalisée au profit d'une autre entité publique.

Comment donc optimiser la gestion des musées ?

Cela passe par une rénovation en profondeur des instruments publics dont disposent l'Etat afin qu'il puisse recourir avec facilité et efficacité à ses propres ressources –

¹⁴ Article 2, al.1, Statuts de l'ICOM.

matérielles et humaines – mais aussi par le recours ponctuel à des entreprises privées si elles s'avèrent être les plus compétentes en la matière.

Aussi, la situation actuelle des musées permet de voir émerger la possibilité de sortir du monopole étatique en matière de gestion des musées. Ainsi, bien que minimes, les imbrications du secteur privé sur le secteur public muséal, peuvent-elles être perçues comme un moyen de recours complémentaire – et de secours ? – offert à l'Administration, notamment en terme de ressources financières permettant d'alléger, même faiblement, les charges de l'Etat ? (I)

De même, bien que l'Autorité publique puisse travailler en vase clos, en quoi la collaboration avec des entreprises extérieures, privées ou publiques, est-elle bénéfique pour les musées, leur dynamisme et leur développement et par quels moyens ? (II)

PARTIE I – LES POSSIBILITES D’ACTIONS COMPLEMENTAIRES DE LA GESTION PUBLIQUE ET DE LA GESTION PRIVEE

L’ICOM définit le musée comme « *une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement ouverte au public* »¹⁵.

L’expression « sans but lucratif » ne signifie pas « ne pas dégager des bénéfices », mais l’obligation, si tel est le cas, de reverser ses actifs aux musées et de ne pas en tirer un quelconque profit. Ainsi, le défaut de visée économique contraint-il les musées à être gérés publiquement ? Les entreprises privées ne peuvent-elles pas intervenir dans ce domaine et dégager des bénéfices sans pour autant remettre en cause les principes fondamentaux des musées ?

Ne serait-il pas préférable, pour une gestion optimale des musées et de leurs collections, d’associer les éléments performants de chaque mode de gestion, dont l’opposition est aujourd’hui dépassée, le public ayant, par exemple, besoin des méthodes privées de marketing ou de recherche de mécénat et le privé souhaitant acquérir les compétences scientifiques du public ?

A – Présentation comparée des deux modes de gestion

Claude Mollard est un des premiers à avoir ouvertement remis en cause la compétence des pouvoirs publics dans la réalisation de projets culturels. Bien d’autres observateurs ont confirmé ses dires. Dans la lignée de ces réflexions, le Ministère de la Culture organise en 1983 la première conférence sur les relations entre Culture et économie, permettant ainsi d’exposer au grand jour l’idée que la Culture doit se placer dans une analyse économique d’ensemble. Alors que la lenteur et la bureaucratie de l’Administration sont fortement dénoncées, les entreprises font preuve de rapidité et de rentabilité dans la production d’événements culturels. La principale raison à cette opposition repose sur la notion d’obligation de résultats. Seules les entreprises sont soumises à cette obligation, dans la mesure où son défaut provoque des conséquences importantes pour l’entreprise elle-même et pour son personnel : pertes financières, risque de licenciement, augmentation salariale ajournée... Les fonctionnaires, de leur côté, ne craignent pas de telles sanctions : leur statut les protège et le déficit pourra être couvert par une subvention exceptionnelle ou un apport financier autre de l’Etat. D’un autre côté, la gestion administrative n’est pas entièrement mauvaise et à remettre en cause : en effet, elle permet, par exemple, un contrôle

¹⁵ Article 2, al.1, *op. cit.*

technique et scientifique des actions menées par les musées. La gestion privée n'est, au même titre que la gestion publique, ni toute blanche, ni toute noire.

Avantages et inconvénients rythment ainsi ces deux modes de gestion, traditionnellement opposés.

i. Inconvénients...

1. ...de la gestion publique

La fonction publique d'Etat présente une organisation inadéquate pour gérer des projets culturels avec efficacité et rentabilité. C'est le constat établi par Claude Mollard en 1987 :

« les institutions culturelles sont [...] des réservoirs remarquables d'ingénierie. Mais elles n'ont ni la volonté, ni le pouvoir de vendre leur savoir-faire : la volonté, car la hiérarchie les en dissuade, le pouvoir, car le système juridique fait obstacle au développement d'activités commerciales au sein du service public de la culture »¹⁶.

Outre ses deux inconvénients, l'amateurisme du personnel, la bureaucratie, et la non-obligation de résultat, notamment en terme de rentabilité des projets, sont des difficultés auxquelles doit faire face l'Administration.

Précisons avant toute chose que le reproche exprimé par Claude Mollard, à savoir un statut juridique des institutions culturelles impropre au développement d'activités commerciales, est à nuancer fortement dans la mesure où de nouvelles formes juridiques ont émergé depuis une vingtaine d'années pour contourner cette difficulté.

Tout d'abord, l'amateurisme dénoncé ne semble plus d'actualité. Cette perception vient certainement du fait que la Culture est un domaine fortement médiatique, où chacun se croit compétent et donne volontiers son avis. Pourtant des aptitudes précises sont nécessaires pour travailler dans le milieu culturel, spécialisations qui se sont renforcées depuis une vingtaine d'années : aux connaissances patrimoniales, muséologiques ou d'histoire de l'art, s'ajoutent aujourd'hui obligatoirement des compétences en terme de gestion, de comptabilité et de marketing. D'ailleurs, les formations universitaires n'ont cessé de se multiplier jusqu'à ce jour, preuve de la professionnalisation du secteur culturel. Il est donc désormais impossible de prétendre que ce domaine est constitué majoritairement d'amateurs. Par contre, le terme d'« amateurisme » est peut-être amalgamé avec celui de « fonctionnaire ». Par là, il faut entendre le fait que les fonctionnaires sont parfois considérés comme incompetents en la matière. En réalité, il serait plus juste de prendre en compte leur environnement professionnel et ses mécanismes pour interpréter « l'inefficacité » des fonctionnaires comme une résultante de leur système pyramidal et bureaucratique.

La bureaucratie se traduit par des réunions, très nombreuses, et des contrôles *a priori*. En effet, toute action menée doit faire l'objet d'une approbation de l'Administration. Cet accord intervient à chacune des étapes de la mise en œuvre d'un projet. Ainsi, ces contrôles *a priori* allongent considérablement les temps et retardent les prises de décisions. Phénomène courant, la fonction publique ignore régulièrement le coût du temps : elle ne respecte pas les délais impartis et certains fournisseurs sont payés avec plusieurs mois de retard. Cette bureaucratie s'accompagne d'un formalisme exacerbé. En l'occurrence, c'est

¹⁶ MOLLARD C., *Profession ingénieur culturel : manifeste pour une nouvelle manière de penser l'action culturelle ou ABCD, deux ans après, Morsang-Sur-Orge, Charles Le Bouil, 1989, p.22*

le cas des demandes de subventions publiques, qui souvent octroyées ultérieurement à la réalisation du projet, oblige l’initiateur de celui-ci à avancer les fonds. De plus, il n’est pas toujours aisé de respecter les règles de la comptabilité publique, plus contraignantes que celles privées.

Corollaire à cette pratique bureaucratique, le système pyramidal doit être dénoncé. Il paralyse l’émulation des fonctionnaires et favorise les attitudes infantiles. Dans une telle situation, les idées du projet culturel sont impulsées par la personne la plus haut placée hiérarchiquement. Les personnels « inférieurs » sont alors de simples exécutants. Leur initiative est très limitée, voire inexistante. Cependant, le montage de projets culturels résulte de la combinaison à un même instant de différentes technicités spécialisées et concentrées sur un objectif identique. Il est indispensable de mettre en œuvre la synergie de chacun des acteurs culturels, du plus petit ou plus puissant d’un point de vue hiérarchique, pour aboutir à des projets de qualité.

Parallèlement à ces pratiques qui entravent l’efficacité de l’Administration, il est nécessaire de mentionner un dernier inconvénient majeur. Il repose sur le statut même des fonctionnaires. En effet, en tant que tels, ils bénéficient d’un certain nombre d’avantages dont le plus connu est la sécurité de l’emploi : un fonctionnaire ne peut pas être licencié, sauf dommage d’une extrême gravité. Ainsi, un conservateur, directeur de musée, qui commet une faute, ne sera pas directement inquiété : l’Administration supportera la responsabilité des actes de son fonctionnaire envers les tiers. Mais les sanctions contre l’employé du public ne seront pas similaires à celles d’un salarié du privé : dans la cas du fonctionnaire, celui-ci recevra un avertissement, verra son avancement statutaire ralenti, ou alors sera muté ; pour les salariés du secteur privé, c’est leur emploi qui pourra être remis en cause. Un licenciement est à craindre. En réalité, les fonctionnaires ne sont pas soumis à une obligation de résultat stricto sensu. Leur mission doit être accomplie, certes, mais dans des conditions moins contraignantes que celles du secteur privé. Ainsi, la non-obligation de rentabilité des projets culturels de la fonction publique engendre des conséquences diamétralement opposées à celles d’une gestion privée. Le personnel du secteur public ne va pas toujours au bout de son analyse, afin de ne pas mécontenter un partenaire, un supérieur qui refuse d’entendre ses objections. Ce souci de rentabilité entraîne inévitablement la prise en compte, dans la conduite du projet, du prix du temps. Pour un élu, ce prix correspond aux échéances électorales ; pour un chef d’entreprise, il s’agit des agios bancaires. Par contre, pour le fonctionnaire, il ne se mesure pas ou peu : il se traduit parfois en terme d’avancement et encore.

Toutefois, il convient de ne pas généraliser ses propos. Comme dans toute structure professionnelle, certains salariés sont très compétents, d’autres moins et les derniers pas du tout. Ceux-ci représentent néanmoins une minorité. Ces remarques valent également pour la gestion privée, qui, bien que considérée comme mieux adaptée aux nouveaux besoins des musées, présente aussi des inconvénients.

2. ...de la gestion privée

Le risque majeur d’une gestion privée de la Culture et des musées est de considérer la Culture comme un bien commercial, assimilable à tout autre. Les biens culturels ont une particularité propre : ils ont certes une valeur marchande, mais sont dotés à plus forte raison d’une valeur patrimoniale qui n’a pas de prix. A titre d’exemple, un tableau de Monet se vend sur le marché de l’art, à des coûts exorbitants, mais il représente avant tout l’invention du mouvement artistique des Impressionnistes et par là-même les changements de mentalité,

de mode de vie et d'expression d'une époque donnée. Témoins de notre passé et de notre identité, les biens culturels doivent, par conséquent, être traités comme tels.

Ayant une obligation de résultat, les entreprises privées recherchent avant tout la rentabilité du projet, quitte à être moins regardant sur sa qualité. Ainsi, il est à craindre le populisme des expositions, la diminution de leur qualité scientifique¹⁷. Dans le milieu des conservateurs et des historiens d'art, la société SVO Art¹⁸, chargée de l'exploitation des expositions au musée du Luxembourg depuis 2000 en est l'exemple topique. Avant de recourir à cette entreprise privée, le Sénat organisait lui-même les expositions du musée, sans succès. Les visiteurs n'étaient pas au rendez-vous, d'où des pertes financières importantes. La RMN avait été approchée pour reprendre la gestion des expositions, mais c'est finalement SVO Art qui a obtenu le marché. Dès lors, toute exposition au musée du Luxembourg est une réussite en terme de fréquentation. Par exemple, *l'Aventure de Pont-*

¹⁹*Aven et Gauguin* avait rassemblé quelques 200.000 visiteurs et permis de dégager un bénéfice d'environ un million d'euros. Toutefois, ce n'est pas le nombre de visiteurs qui fait la qualité d'une exposition. Ainsi, pour cette même présentation, beaucoup de visiteurs l'avaient qualifiée de « prestation folklorisante ». C'est un des reproches récurrent adressé à cette société par les professionnels de l'art, même si Yves Marek, conseiller à la présidence du Sénat en charge de la programmation culturelle du musée, nie toute dérive mercantile :

« il ne peut y avoir corruption du projet intellectuel par le commercial. Ce n'est pas l'appât du gain qui motive la programmation, qui est arrêtée par la présidence du Sénat après consultation d'un comité scientifique qui compte des conservateurs de musées nationaux »²⁰.

Toutefois, c'est bel et bien la rentabilité du projet qui est recherchée en premier lieu. Aussi, les conservateurs dont se prévaut le Sénat ont un pouvoir de décision sans équivoque, quant au thème retenu, mais ils ne supervisent pas pour autant le montage de l'exposition, et ne maîtrisent donc pas son contenu. Dès lors que le financement est privé, l'indépendance du musée dans ses choix de projets scientifiques est remis en cause : comment pourrait-il en être autrement ? Il est légitime de s'interroger sur les véritables raisons de l'organisation d'exposition et avant tout de leur contenu. En réalité, SVO Art mise beaucoup sur le marketing qui accompagne ses expositions. C'est un élément commun à toutes les entreprises privées gérant de la Culture. Ainsi, pour un budget d'environ 1,5 million d'euros (hors produits dérivés et soirées privées), il faut compter 300.000 euros pour la communication et la publicité, auxquelles il est nécessaire de rajouter les échanges de marchandises avec les partenaires, tels que JC Decaux, la régie publicitaire Métrobus... Une stratégie marketing puissante permet d'attirer les publics, même si le contenu scientifique de l'exposition n'est pas de première qualité.

Enfin, un dernier point doit être soulevé. Il concerne le statut juridique des entreprises privées. En effet, certaines ne sont pas dotées d'un statut assez fort pour permettre le prêt et l'accrochage paisibles d'œuvres d'art dans le cadre d'expositions temporaires. Là encore,

¹⁷ Les musées nationaux sont aussi adeptes des grandes expositions (*blockbusters*) se rapportant à une forme d'art « populaire », telle que la moto, les personnages de cinéma, la musique pop... A titre d'exemple, il faut mentionner l'exposition « Norman Rockwell » de 2001 au Guggenheim de New York. Bien que fortement décriée par les critiques, cette exposition a eu un réel impact en termes de nombre de visiteurs.

¹⁸ Voir *infra*, p.29.

¹⁹ Du 2 avril au 22 juin 2003.

²⁰ MAREK Y., dans NOCE V., « Au Sénat, l'art pour l'argent », in *Libération*, 3 janvier 2004.

SVO Art est en première ligne. Initialement, c’était une société anonyme unipersonnelle. Les risques financiers étaient alors considérables, notamment en matière d’assurance des œuvres. Une œuvre abîmée du fait de son prêt (lors du transport, de l’accrochage...) ne pouvait nullement bénéficier de l’assurance étatique, la société assumant seule les conséquences du dommage. Cependant, il n’est pas rare de constater que l’entreprise ne dispose pas de capacités financières suffisantes pour faire face à de tels problèmes.

Ainsi, il existe des dérives dans la gestion privée de la Culture, le principal étant la recherche absolue de profit. Mais organiser des expositions grand public, dont se vantent les entreprises privées, conduit-il forcément à l’abandon des ambitions scientifiques ? Un projet culturel ne peut-il pas être à la fois rentable – ou du moins équilibré – et de qualité ?

Malgré ces inconvénients, il ne faut pas perdre de vue les avantages qu’offrent les deux modes de gestion – publique et privée. Ainsi, le premier assure le respect des missions de service public inhérentes aux musées, alors que le second surmonte certaines lourdeurs administratives et permet de dégager une marge bénéficiaire.

ii. Avantages...

1. ...de la gestion publique

On l’a vu, la gestion publique présente de nombreux inconvénients d’ordre pratique. Toutefois, les modalités même de la gestion sont parfois controversées. Néanmoins, cette gestion offre de nombreux avantages difficilement contestables.

Tout d’abord, il est nécessaire de préciser qu’en tant que financeur des musées, l’Etat a le droit de spécifier en termes généraux ce qu’il attend d’eux, à savoir leurs fonctions sociales, culturelles, scientifiques ou éducatives. Pourtant, la gestion étatique des musées n’est pas une obligation : elle découle plutôt de notre Histoire et de notre passé jacobin qui met traditionnellement à la charge de l’Etat les arts et la Culture. En effet, l’intervention publique intervient de façon quasi-totale en ce qui concerne les actions pour lesquelles le marché est défaillant, donc des actions non-rentables par principe ou des actions d’intérêt général : à ce titre, il est possible de citer la formation gratuite, les dépenses de recherche ou encore l’entretien et la promotion du patrimoine.

Cependant, la dimension économique de la Culture dans les années 1980 a remis en cause ces principes. Pourquoi l’Etat est-il donc toujours le gestionnaire principal des musées malgré les difficultés qu’il rencontre ? Pourquoi ne pas leur accorder l’autonomie qu’ils réclament ? Pourquoi accepter de déléguer des services ponctuels à des entreprises privées mais refuser, sauf exception, une délégation totale de gestion ? Et par conséquent, quels avantages existent-ils dans la gestion publique des musées ?

Le premier avantage ne se rapporte pas aux intérêts des musées. En effet, il concerne l’image de la France, son rayonnement international. La Culture, et donc les musées, est un facteur de développement local, national et international. Les musées, notamment les grands musées nationaux, font la renommée d’un pays. Ainsi, la France peut s’appuyer sur le musée du Louvre, le musée d’Orsay ou encore le Centre Georges Pompidou pour asseoir sa renommée internationale. Politiquement, il est important que l’Etat conserve la gestion de ses établissements, symboles de la puissance et la richesse patrimoniale de la France. Quelle image aurait l’Etat français s’il ne gérait pas ses collections ? La Culture étant le socle de notre identité nationale, un élément de cohésion et d’unité, un Etat qui délaisserait

son patrimoine apparaîtrait comme une entité ne se préoccupant pas de la qualité de vie de ses citoyens.

Le Droit à la Culture est inscrit dans le Préambule de la Constitution de 1946. L'Etat joue alors un rôle primordial dans sa mise en œuvre. En effet, il est le garant des droits des citoyens français et a, par conséquent, en charge leurs applications et leurs respects. La Culture étant un service public, l'Etat se doit d'intervenir dans la gestion des musées. De plus, les lois de 1983 et de 2002 prévoient un contrôle technique de l'Etat sur l'activité des musées. La gestion publique permet une vérification des projets culturels et de leur conformité avec les missions d'intérêt général des musées.

Ces contrôles sont d'autant plus importants que la Culture est devenue une véritable source économique. L'Administration, par son droit de regard, évite des dérives propres au secteur privé et encadre ses démarches en cas de délégation de service. Les musées ont le devoir de rechercher l'objectivité scientifique. Cela n'est pas toujours possible si la gestion est uniquement privée. Ainsi, les risques de populisme, d'expositions-spectacles et de « dysneylandisation » des expositions et des collections muséales, de façon plus globale, sont encadrés et limités, afin d'éviter que les musées ne deviennent de simples lieux de distraction et de loisirs en abandonnant leurs objectifs en matière de conservation, recherche et présentation au public.

Enfin, les fonctionnaires d'Etat que sont les conservateurs des musées ont une formation spécifique. Ils connaissent les règles de préservation, de conservation et de restauration des œuvres. Les personnels des entreprises privées ne peuvent se prévaloir de ses compétences particulières.

En cela, la supervision par l'Administration de la gestion privée des musées est indispensable à la sauvegarde des collections et des œuvres qui y sont présentées. Meilleur contrôle de gestion, respect des missions de service public, respect des œuvres et de leur intégrité sont les avantages d'une gestion publique ou du moins d'un encadrement public lorsque l'Etat accorde une indépendance de gestion à l'établissement.

Pendant, la gestion privée présente également des avantages qu'il ne faut pas négliger.

2. ...de la gestion privée

Malgré les dérives possibles dans lesquelles les entreprises privées peuvent être tentées de tomber, telles que la logique commerciale et touristique à tout prix au détriment de la qualité des projets, la gestion privée a des avantages indéniables.

Les entreprises privées sont soumises à une obligation de résultat, ce qui engendre deux conséquences : l'efficacité et la rentabilité des projets culturels.

Pour respecter cette obligation de résultat, chaque employé est contraint de travailler au mieux, avec efficacité et rapidité. Les délais doivent être tenus et le commanditaire n'acceptera pas de retard. L'émulation des esprits est recherchée et favorisée, permettant souvent d'aboutir à des projets innovants. Les individus mettent au service du projet leurs multiples compétences et expériences afin de faire converger leurs idées et créer ainsi une synergie nécessaire à la concrétisation de projets ambitieux, cohérents et correspondants aux attentes de leur client. Cette efficacité est mise en exergue par la concurrence qui existe entre les différentes agences d'ingénierie culturelle privées. Tel n'est pas le cas pour les projets publics lorsque l'Etat joue le rôle d'initiateur et d'exécutant, ou lorsque celui-ci se trouve en situation de monopole. Le marché, passé avec une entreprise privée, doit être

satisfaisant pour le commanditaire : ainsi, il fera de nouveau appel à ses services pour des prestations futures, synonymes de rentrées d’argent régulières.

Corrélativement, la rentabilité des projets est recherchée, du moins un équilibre budgétaire. Il ne faut pas que l’entreprise soit déficitaire. C’est la condition à sa survie et à la poursuite de son activité. En effet, s’il arrive occasionnellement qu’un projet ne soit pas bénéficiaire, la société pourra éventuellement y faire face, en fonction des capitaux dont elle dispose. Toutefois, si ces échecs sont réguliers, elle devra envisager de se réorienter, de changer ses méthodes ou son champ d’action sous peine de devoir déposer le bilan. De plus, chaque projet déficitaire engendre des conséquences non seulement sur l’entreprise en elle-même mais aussi sur ses salariés : refus d’augmentation salariale, baisse de salaire, voire licenciement. Dans la logique économique inhérente à toute entreprise privée, il convient de préciser qu’une société ne poursuivra pas ses activités si elles ne sont pas rentables. L’entreprise ne travaillera pas à perte, aucune subvention étatique venant couvrir ses déficits.

Ainsi, émulation, synergie, efficacité, rapidité, compétitivité et rentabilité sont les caractéristiques usuelles des entreprises privées.

iii. Un faux désengagement étatique

D’une part, la gestion publique met en avant le respect des œuvres et des missions de service public des musées : il s’agit en l’occurrence de compétences scientifiques et techniques propres au domaine muséal, alors que les caractéristiques de la gestion privée sont valables quelque soit le domaine envisagé. D’autre part, les inconvénients en terme de gestion publique sont nombreux et particulièrement handicapants. C’est le système entier qu’il faudrait réformer et moderniser. Ceux du privé, quant à eux, semblent plus mesurés : un encadrement étatique devrait permettre de les contenir.

Lucide, l’Administration recourt de plus en plus aux entreprises privées pour gérer des projets culturels. Est-il légitime de parler pour autant de désengagement de l’Etat ?

Au contraire, la gestion privée ne correspond pas forcément à ce phénomène. Il peut s’agir d’une prise de conscience de la fonction publique de la plus grande capacité des entreprises privées à gérer le secteur culturel. De plus, la gestion privée peut également s’envisager comme une solution de facilité de la part de l’Administration. Constatant son manque d’efficacité du fait d’un système ancestral inadapté aux besoins actuels, elle préfère déléguer des prestations plutôt que d’entreprendre une réforme de fond, longue et périlleuse. Néanmoins, l’Etat a déjà entrepris de tel remaniement, notamment avec la Réunion des musées nationaux (RMN), même s’il a fallu attendre de nombreuses années et une dénonciation publique de son déficit chronique pour cela.

En réalité, il me semble que l’Etat a pris conscience de ses limites : certes, il joue un rôle indispensable pour assurer le respect des obligations liées à la préservation de notre patrimoine. Cependant, il ne dispose pas de moyens financiers suffisants pour assumer seul cette tâche, la notion de patrimoine s’étant beaucoup élargie ses dernières décennies. De nouvelles sources de financement sont donc à rechercher. De plus, l’Administration ne possède pas forcément les forces vives nécessaires à la mise en œuvre des orientations culturelles décidées. Des pratiques privées et commerciales doivent alors être utilisées.

Dans cette optique, la RMN a été fortement réformée. Elle est désormais plus compétitive et plus accès sur l’aspect commercial des projets culturels. A côté de cette

agence d'ingénierie culturelle publique, en situation de monopole, il convient de mentionner le marché parallèle des agences d'ingénierie culturelle privées.

B - Des agences d'ingénierie culturelle performantes

Il y a plus d'un siècle, l'Etat créait une structure mutualiste dont l'objectif était d'enrichir les collections nationales par l'acquisition d'œuvres d'art : la Réunion des Musées Nationaux. Au fil des ans et de l'évolution des besoins et demandes des musées, cet organisme s'est peu à peu transformé pour devenir une véritable agence d'ingénierie culturelle. De leur côté, il faut remonter à une trentaine d'années seulement pour voir apparaître les premières agences privées, en réaction à l'inertie de l'Administration dans le domaine.

Alors que les entreprises privées dégageaient rapidement des bénéfices importants, la RMN s'enlisait dans une situation de crise, arborant un déficit chronique depuis 1991. Ce n'est uniquement depuis 2006 que les bénéfices ont refait leur apparition. Comment expliquer cette différence frappante de résultats entre des structures qui se veulent être concurrentes en dépit de leur appartenance l'une au secteur public, les autres au secteur privé ?

i. Une agence publique en situation de monopole : la Réunion des Musées Nationaux

La situation était inextricable, la cause quasi-perdue : la RMN risquait de disparaître. Et pourtant, tel le Phœnix renaissant de ses cendres, la profonde et récente refonte de cette institution a permis de la sauver *in extremis*.

Créée en 1895 afin de recueillir et de gérer les fonds – produits des droits d'entrée et des activités commerciales - permettant d'acquérir des œuvres d'art destinées à enrichir les collections des musées nationaux français, la RMN est un système mutualiste où les gros établissements sont solidaires avec les plus petits. Ainsi, les musées fortement attractifs, et en premier lieu le Louvre, participaient activement à l'enrichissement des collections muséales plus en retrait. En l'occurrence, ce grand musée parisien devait reverser 45% de la recette de ses entrées à la RMN. Ce pourcentage avait été fixé par un décret de 1992. En contrepartie, la RMN lui assurait des prestations liées à ses propres missions. Toutefois, un rapport rédigé par la Cour des Comptes en 1993 dénonçait le déséquilibre de l'échange. En effet, en quatre ans, le musée du Louvre avait versé une moyenne de 9,9 millions d'euros²¹ à la RMN alors que celle-ci lui aurait « rapporté » au mieux 5,34 millions d'euros selon l'organisme public, au pire 3,66 millions d'euros selon le musée. L'écart ne peut être contesté. Néanmoins ne relève-t-il pas de la nature même d'un système mutualiste de créer cette inégalité ? Et par conséquent, n'est-ce pas un choix politique, dans la mesure où la reversion partielle des recettes muséales à la RMN permet d'aider des musées moins favorisés à acquérir des œuvres et ainsi à remplir une mission culturelle de première importance ?

Aujourd'hui les missions de la RMN, outre celle d'enrichissement des collections, sont au nombre de trois.

²¹ Source : 2002.

Tout d’abord, elle est le premier organisateur international d’expositions temporaires. Elle arrête la programmation des expositions nationales, a en charge leur budget, ce qui implique la recherche de mécènes et de partenaires²², gère les demandes de prêt, le transport et l’assurance des œuvres et enfin s’occupe de leur promotion. Ainsi, ce sont environ vingt expositions, variées dans leur thème, leur taille et leur budget, qui sont organisées chaque année. Son expérience, débutée en 1930, et son savoir-faire sont reconnus et enviés par les professionnels de l’art étrangers, la RMN étant alors souvent sollicitée pour le montage de co-production internationale.

Son deuxième grand métier est celui d’éditeur. La RMN occupe la première place d’éditeur d’art en France et est également le premier éditeur « musée » dans le monde avec quelques 150 titres par an, environ 2,4 millions d’exemplaires, représentant 30 millions de chiffre d’affaires. Les conservateurs sont tout naturellement les auteurs de ces ouvrages, garantissant alors le sérieux et la qualité des contenus scientifiques et pédagogiques. Une difficulté apparaît ici : la RMN s’efforce de conserver son rôle de tuteur des musées nationaux. Aussi, a-t-elle à cœur de ne pas s’imposer pour les éditions. Elle ne dispose pas de chartre graphique établie, mais s’adapte à celle du musée pour lequel l’édition est réalisée. Souvent, seul le logo est ajouté à l’édition.

Enfin, la RMN est le diffuseur des produits culturels dans les musées : pour cela, elle est concessionnaire ou opérateur en régie directe²³. Au total, une cinquantaine de points de vente peut être dénombrée, proposant aux visiteurs des livres, cartes postales, images, films vidéos, cédéroms et DVD-Roms, moulages, gravures, bijoux et cadeaux... De plus, la RMN vend les droits de millions de photos d’œuvres grâce à son agence photographique.

La RMN a vécu une crise profonde, dont elle vient de sortir. En 1990, l’organisme devient un établissement public industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de la Culture afin d’adapter l’établissement aux nouvelles réalités, à savoir le lien étroit entre Culture et économie. Ecartelée entre sa mission de service public et la rentabilité de ses activités commerciales, la RMN éprouvait des difficultés à trouver un juste équilibre. Cette situation s’est traduite par une crise majeure et un déficit chronique, apparu un an après sa transformation en EPIC et qui perdura jusqu’en 2006, exception faite des années 1998 et 2003. Ainsi, ce sont 50 millions d’euros sur 10 ans que la RMN a accumulés. Ce déficit a été épongé par l’Etat à coup de dotations exceptionnelles depuis 1995. Ce gouffre financier était dû à une gestion trop laxiste et des investissements catastrophiques. De plus, la conjoncture n’était pas non plus favorable : les attentats du 11 septembre, puis la guerre en Irak et l’épidémie de SRAS n’ont pas arrangé la situation. Enfin, le déficit a été accentué par l’acquisition d’une autonomie de gestion pour de grands musées parisiens : les musées du Louvre, d’Orsay, Guimet et le château de Versailles, devenus établissements publics administratifs (EPA). Fort de leur nouveau statut, ils ont matérialisé leur indépendance par la mise en place d’un véritable projet d’entreprise en développant de leur côté une politique éditoriale, une politique d’expositions et une politique d’acquisition. Ainsi, la rupture avec la RMN est totale, ces établissements publics créant alors une situation de concurrence, qui s’accroîtra inévitablement avec l’accroissement de l’autonomie des musées. Avec la perte de ses mastodontes, la RMN a vu ses recettes diminuer d’environ 70% du chiffre global des recettes d’entrée des 35 musées nationaux. En compensation, le ministère de la Culture alloue une nouvelle subvention à cette « mutuelle » d’un montant, pour l’année 2006, de 15,6 millions d’euros auxquels il faut ajouter les 2,4 millions spécifiquement affectés aux acquisitions de nouvelles œuvres d’art.

²² A titre d’indication, le mécénat d’entreprise représentait 10,037 millions d’euros pour l’année 2006.

²³ Voir *infra*, p.53.

Malgré les subventions étatiques pour renflouer les caisses de la RMN, l'organisme continuait à accroître ses dépenses sans augmenter ses recettes. L'organisation des expositions temporaires était et reste aujourd'hui encore un poste déficitaire : selon la RMN, il ne peut en être autrement, principalement à cause des coûts liés aux transports et à l'assurance des œuvres d'art prêtées pour les manifestations culturelles. De même, l'édition scientifique n'est pas toujours bénéficiaire du fait de la spécialisation des ouvrages, qui s'adressent alors à un public moindre.

Une réforme s'avérait indispensable pour assurer la pérennité de la RMN et mettre un terme à cette situation délicate. Une série de mesures a donc été prise, en suivant un raisonnement économique et commercial. Ainsi, les activités déficitaires ont été abandonnées, comme l'aurait fait n'importe quelle entreprise privée : la vente par correspondance ne fait plus partie des prestations assurées par la RMN. Des boutiques et des filiales, au Japon et en Italie, ont été fermées au même titre que l'Unité Partenaire. Celle-ci aidait depuis 1993 les musées relevant des collectivités territoriales dans la communication et la promotion de leurs expositions et permettait alors au ministère d'être présent en régions. Une restructuration sociale a été effectuée, les produits dérivés ont été adaptés à la demande (références réduites), les stocks ont été fortement revus à la baisse. En effet, en 2003, la RMN avait accumulé l'équivalent de quinze ans de stocks, évalué à une vingtaine de millions d'euros !

Finalement, ces mesures ont porté leurs fruits puisque l'année 2006 affiche un bénéfice de 1,5 millions d'euros. Son chiffre d'affaires est de 90 millions d'euros, ce qui représente une progression de 6%. A titre de comparaison, dix ans plus tôt, en 1995, la RMN était en déficit de 39 millions d'euros. De plus, preuve de la bonne santé retrouvée de la RMN, elle vient d'acquérir un immeuble sans aucune subvention étatique. Ainsi, aujourd'hui la RMN est devenue « *un opérateur dans un marché concurrentiel qui brandit son label pour vendre à tous les musées, y compris à l'étranger, son savoir-faire, ses conseils et ses services* »²⁴. Elle répond à des appels d'offre et les gagne, au même titre que les entreprises privées.

ii. La concurrence des agences privées

On constate, depuis une vingtaine d'années, que de nombreuses agences d'ingénierie culturelle ont vu le jour. Parallèlement, un nombre tout aussi important a cessé ses activités. Aujourd'hui, le milieu de l'ingénierie est donc constitué essentiellement de consultants et de bureaux qui conjuguent le plus souvent culture, événementiel, tourisme, développement local et politique de la ville.

Trois exemples d'agences privées d'ingénierie culturelle seront présentés : ABCD, en tant que pionnière en la matière, SVO Art, du fait de sa situation particulière dans la mesure où elle travaille quasi-exclusivement avec un seul client, le Sénat, et enfin Culturespaces, leader dans la gestion de sites patrimoniaux.

En 1986, Claude Mollard quitte ses fonctions au ministère de la Culture, lors du changement de gouvernement, déçu du rôle de l'Etat dans la vie culturelle et désireux de développer son nouveau concept, celui de l'ingénierie culturelle. Il crée donc sa propre agence : ABCD, soutenue par le nouveau ministre de la Culture, François Léotard.

L'agence ABCD, qui signifie Arts, Budget, Conseil, Développement, doit concevoir et mettre en œuvre des projets autour de personnes réunies par des désirs semblables, en

²⁴ GRENON T., administrateur de la RMN, dans GUERRIN M. et ROUX E. (de) « La Réunion des musées nationaux a renoué avec les bénéfices en 2006 », in *Le Monde*, 27 avril 2007.

travaillant sur les équipements culturels, leur management, l’architecture, le patrimoine, l’objet, les œuvres d’art et enfin le spectacle vivant. Pour cela, l’agence doit

« explorer différentes lignes d’actions, notamment : - la mise en place d’une banque internationale de données artistiques - l’établissement de plans de financement pour les projets culturels - l’organisation de maîtrise d’ouvrage et de maîtrise d’œuvre adaptées aux équipements culturels - la mise au point de services bancaires spécialisés en matière de financement de projets culturels - la mise en œuvre, pour le compte de collectivités locales et de tous les clients, nationaux et internationaux, de missions de conseils, d’audit, d’opérations clé en main »²⁵.

Cette agence, préceptrice du modèle, est une réussite incontestable, puisque vingt ans après, elle existe toujours et s’agrandit. En effet, en plus de ses missions initiales, ABCD s’est dotée d’une nouvelle branche d’activités en créant une filiale, spécifiquement adaptée à la réalisation d’expositions, d’aménagements muséographiques et d’évènements culturels. Cette filiale, dénommée EPC, prend en charge la conception et la production déléguée du projet culturel. Elle complète ses compétences internes en faisant appel à son réseau de partenaires, qui regroupe tous les corps de métiers nécessaires à la réalisation d’une exposition (scénographe, photographe, éclairagiste, artiste, ingénieur du son, constructeur...). Ainsi, cette entreprise a réalisé de nombreuses expositions telles que « Les Nabis », exposition itinérante au Japon en 1991, « La mémoire engloutie de Brunei » à la Conciergerie en 2002 dont les maîtres d’ouvrage étaient Total-Fina-Elf et le Centre des Monuments Nationaux, ou encore « Théâtre de Cour » au Château de Fontainebleau en 2005 avec la RMN comme maître d’ouvrage.

Claude Mollard n’est pas le seul haut fonctionnaire d’Etat à avoir poursuivi sa carrière dans le secteur privé : c’est également le cas de Jean-Jacques Aillagon, ancien ministre de la Culture. Il était jusqu’en 2007 l’administrateur de la fondation privée François Pinault, avant d’être nommé directeur de l’établissement public du musée et du domaine national de Versailles. De même, François Barré, après avoir dirigé de grands établissements comme le Centre Georges Pompidou, est nommé à la Direction de l’Architecture et du Patrimoine, avant de se diriger vers le privé. Aujourd’hui, il préside des institutions prestigieuses (notamment pour les Rencontres Internationales de la Photographie d’Arles) et exerce une activité de consultant pour les collectivités ou les particuliers possédant des collections d’œuvres d’art. Ainsi, il a travaillé pour la création d’un centre d’art contemporain à Montpellier, participé à la conception de la Biennale du design de Saint-Étienne ou encore proposé des idées pour le projet – abandonné – de la Fondation Pinault sur l’île Seguin.

La situation est fondamentalement opposée pour ce qui est de la société SVO Art. En effet, nullement haut fonctionnaire, son dirigeant était à l’origine un « simple » transporteur.

Sylvestre Verger se forme dans l’entreprise familiale spécialisée dans les transports d’œuvres d’art. Il travaille ensuite à la Direction générale de International Art Transport de 1984 à 1989 avant de décider un an plus tard de fonder sa propre entreprise d’organisation d’expositions : la Sylvestre Verger Art Organisation, plus communément appelée SVO Art. Aujourd’hui, ce sont quelques quarante personnes qui collaborent ensemble à la mise en œuvre de projets culturels, faisant appel si nécessaire à un réseau de sous-traitants et de

²⁵ Lettre de mission de François LEOTARD à Claude MOLLARD pour la création de l’agence ABCD, en 1986, in MOLLARD C., *Profession ingénieur culturel : manifeste pour une nouvelle manière de penser l’action culturelle ou ABCD, deux ans après*, op. cit., pp.89-90.

consultants. L'activité principale de la société est la conception, la promotion et l'organisation d'expositions en France et à l'étranger pour le compte de clients publics (musées nationaux, institutions culturelles publiques...) et privés (fondations, collectionneurs privés...). Elle dirige alors toutes les étapes de l'organisation des expositions : du choix du scénographe à la gestion des publics, en passant par les produits dérivés, le mécénat et la communication de l'événement.

En 1999, le Président du Sénat, Christian Poncelet, demande à la ministre de la Culture de l'époque, Catherine Trautmann, de lui confier la gestion du musée du Luxembourg et obtient cette délégation. Après avoir tenté d'organiser des expositions, le Sénat se rend compte de son manque d'efficacité en la matière et décide de sous-traiter intégralement cette activité. L'entreprise SVO Art remporte le marché : depuis 2002, elle est titulaire d'une autorisation d'occupation temporaire triennale et est, par conséquent, responsable de son administration générale. Elle prend alors à sa charge tout le budget d'une telle manifestation. De son côté, le Sénat perçoit entre 7 et 15% des recettes des expositions, sommes qui sont affectées à l'entretien et aux travaux d'aménagements du bâtiment. En quatre ans, SVO Art a organisé six expositions, toutes rentables. Sa démarche est très axée sur le marketing et la promotion : ainsi, elle pré-achète les suppléments de Paris-Match ou du Figaro, des chroniques sur France Info, des panneaux Decaux, en échange de cartons d'invitations et de soirées de prestige. De plus, le public visé est essentiellement provincial puisque 60% de l'affichage se fait en dehors de la région parisienne. Le résultat est probant : la courbe de fréquentation augmente lors des week-ends et des vacances scolaires. Pour remercier les musées prêteurs, SVO Art organise sans honoraire des expositions en retour, comme pour l'exposition « Modigliani, l'ange au visage grave », au musée du Luxembourg en 2001-2002 avant de partir au Palazzo Reale de Milan en 2003. D'autres expositions sont initialement conçues comme itinérantes : « De Fra Angelico à Bonnard. Chefs d'œuvre de la collection Rau » en est un exemple puisque, après Paris, la collection est allée à Rotterdam, Cologne, Munich, Bergame, Bogota et enfin Portland aux Etats-Unis.

Une précision est à ajouter. En 2000, le Sénat n'a pas respecté la loi dans la mesure où il concluait une autorisation temporaire d'occupation du domaine public avec SVO Art. En réalité, il s'agit d'une délégation de service public, ce qui implique une transparence des critères du marché et une mise en concurrence, ce qui n'a pas été réalisé. Ainsi, le contrat arrivant à son terme en 2007, et après une dénonciation publique de cette illégalité, le Sénat a été contraint de passer un véritable appel d'offre relatif à l'organisation des expositions temporaires d'œuvres d'art et l'animation du musée du Luxembourg. Plusieurs candidats ont répondu : parmi eux, SVO Art et Culturespaces, qui espère accroître sa renommée par l'intermédiaire de la gestion d'un lieu aussi prestigieux.

Culturespaces se positionne comme le leader européen de la gestion de sites et monuments. Sa situation est particulière dans la mesure où la société est une filiale d'un grand groupe depuis 1990 : Suez. Ce n'est pas pour autant que cette branche d'activité ne doit pas remplir des objectifs de rentabilité, au contraire. Que Culturespaces ait réussi à se placer sur le marché de la gestion privée de sites et monuments n'est pas le fruit du hasard mais plutôt d'une opportunité. En effet, son actuel président, Bruno Monnier, en est son créateur en 1988. Auparavant, il s'était lancé dans la location de bicyclettes, puis de barques et de petit train. Cet ancien diplômé de Sciences po et d'un troisième cycle de HEC suit avant tout une logique touristique. La Culture est un moyen comme un autre d'attirer du public. Il s'entoure d'ailleurs de gestionnaires issus de grandes écoles. L'intérêt pour l'art est certes important mais pas indispensable, loin de là. Peu de ces salariés ont fait des études en histoire de l'art ou en patrimoine.

A l’origine, Culturespaces est un département de conseil et d’ingénierie du groupe Havas Tourisme. Les collectivités, les propriétaires privés et les grands établissements publics de l’Etat vont bénéficier des conseils de l’entreprise pour mieux mettre en valeur et gérer leurs monuments et musées. Fort de son succès, ce département deviendra une filiale et gagnera ainsi en indépendance. En 1990, elle signe son premier contrat d’assistance à la gestion pour le Palais des Papes en Avignon, contrat qui s’achèvera en 2000. Culturespaces intervient par gestion déléguée, mandat de gestion ou société d’économie mixte²⁶. En 15 ans, elle s’est vue confier plusieurs missions sur tout le territoire national et à l’étranger, pour la première fois en 2004, avec la concession du champ de bataille de Waterloo en Belgique.

Aujourd’hui, Culturespaces, c’est 13 monuments et sites gérés, 170 collaborateurs (au siège et sur les sites), un chiffre d’affaire de 16,4 millions d’euros, et 2 millions de visiteurs par an, dont 40% d’étrangers.

Malgré ce succès, Bruno Monnier affirmait en 2006 que les perspectives de développement sur de nouveaux lieux étaient assez limitées :

« Nous ne pourrons sans doute pas gérer plus d’un vingtaine de sites. Pour pouvoir être rentables, ils doivent attirer près de 200.000 visiteurs par an. Très

peu sont disponibles et il n’y en a pas tant que cela qui nous intéressent » ²⁷ .

Pourtant, Culturespaces ne cesse de concevoir des projets : ainsi, elle désire ouvrir un musée des enfants à Boulogne-Billancourt, concept anglo-saxon. De plus, elle a répondu à l’appel d’offre passé par la ville de Paris pour gérer ses quatorze musées municipaux : Bruno Monnier se prend déjà à rêver de ses nouveaux locaux, repérés à Neuilly-sur-Seine en cas de victoire. Si ce marché est remporté, Culturespaces devra doubler ses effectifs et connaîtra une expansion sans précédent. Même les Anglo-Saxons qui pratiquent depuis longtemps la gestion privée de monuments et musées, notamment par le biais de fondations, ne disposent pas vraiment de structure équivalente gérant des sites aussi variés (jardins, musées, châteaux, palais...).

Aussi différents soient-ils, les sites et monuments de Culturespaces sont regroupés au sein d’une « chaîne » proposant une même garantie d’accueil, de qualité et de services. Chaque site met en valeur son identité mais dispose d’outils de communication et de gestion communs. Considérant que les musées et monuments doivent être gérés comme des entreprises privées et donc dégager des bénéfices, Culturespaces met en œuvre les moyens de son ambition. Les lieux sont donc ouverts 7 jours sur 7, 365 jours par an et des espaces sont loués pour des réceptions privées (cocktail ou dîner). Elle met tout d’abord en place un accueil agréable avec un personnel chaleureux, de qualité et polyglotte : issu de l’hôtellerie, il connaît les attentes des visiteurs. L’objectif premier est de prolonger au maximum la visite. En effet, un visiteur dépensera autant dans le billet d’entrée que dans l’achat de produits dérivés ou prestations de service (salons de thé...). Ainsi, Culturespaces propose des animations et des prestations comprises dans le prix d’entrée du site ou monument. Les expositions temporaires montées dans les différents sites ne font pas l’objet d’une tarification spécifique. Actuellement, la villa Kérylos à Beaulieu-sur-mer présente, jusqu’au 30 septembre 2007, « Artistes & Stars, par les photographes de Paris Match ». Des audioguides multilingues relatifs aux collections permanentes sont à la disposition des touristes pour une visite vivante, adaptée au site et aux attentes de chacun. De plus, le meilleur de la technologie est utilisé : bornes interactives et film en

²⁶ Voir *infra*, p.70.

²⁷ MONNIER B., dans LITZLER J-B., « Quand Suez rend la culture attrayante... et rentable », in *Le Figaro*, 3 juillet 2006.

relief 3D ponctuent les parcours de visite. En l'occurrence, le théâtre antique d'Orange présente un film reconstituant le lieu en images de synthèse et un combat de gladiateurs. Des spectacles, des visites guidées ou à thème sont également proposés dans les différents sites et monuments. Enfin, les enfants bénéficient d'une « Chasse au Trésor » (un livret-jeu), d'une chasse aux œufs pour Pâques, d'une Fête des Enfants le 14 mai... Dans cette optique, un tarif spécial a été aménagé pour les familles : pour trois entrées payantes d'une même famille (adultes ou enfants), une entrée enfant est offerte. Enfin, chaque site et monument dispose d'une librairie-boutique et d'un restaurant ou salon de thé.

Au vu des ces éléments, il convient de souligner le risque d'une approche trop commerciale de la gestion des sites culturels : standardisation et uniformisation pourraient faire passer au second plan les préoccupations scientifiques, culturelles, pédagogiques, sociales et éthiques de tels lieux.

C'est toute la difficulté du choix entre gestion publique et gestion privée. La RMN a des missions de service public à respecter et à concilier avec une démarche commerciale, contrairement aux agences privées. Ainsi, cet organisme public assure depuis 1895 le fonctionnement de la chalcographie du Louvre qui permet de tirer, à partir de plaques de cuivre, des estampes vendues dans les boutiques de musées : cette mission de conservation d'un savoir-faire (sans exclure la commande d'œuvres à des graveurs contemporains) entraîne une perte d'environ 230.000 euros par an. Les entreprises d'ingénierie culturelle privées n'ont pas à supporter de telles charges. Elles s'appuient principalement sur le tourisme pour développer leur activité.

La France est le premier pays au monde en nombre de touristes étrangers accueillis et le troisième en termes de revenus (97,1 milliards d'euros). En 2001, le nombre de touristes internationaux s'élevait à 76,5 millions, ce qui place la France à 11% du tourisme international sur le plan quantitatif. Ses principales clientèles sont allemande, anglaise, néerlandaise, belge, luxembourgeoise et italienne. Au niveau national, le tourisme culturel concerne 74% des Français. Un musée dit « de référence » est désormais considéré comme un produit d'appel. Les musées français nationaux ont besoin de voir accroître leur autonomie pour pouvoir mettre en œuvre cette politique touristique puisque « *ce type de formule dotant les musées d'une véritable autonomie a permis un fort développement des publics, activités et recettes* »²⁸. Parce que c'est bien là le point stratégique : augmenter les recettes propres comme source de financement des musées. En effet, les musées voient leur budget de fonctionnement augmenter d'années en années, alors que les subventions étatiques ne croissent pas à la même vitesse, voire diminuent. Les établissements muséaux sont alors contraints d'user de toutes les tactiques pour trouver de nouveaux financeurs, à côté des traditionnelles sources et du financement public qui reste justifié.

C - Les financements des musées : un problème épineux

Le financement des musées par le secteur public ou privé définit le type d'économie qui gouverne le secteur culturel. D'un côté, il existe l'économie de marché qui désigne une situation dans laquelle les mécanismes économiques obéissent à la loi de l'offre et de la demande ; de l'autre, son opposé avec une économie dirigée ou planifiée où l'intervention

²⁸ Propos de AILLAGON J.-J., tirés de ALBERT M.-D., « Musées nationaux, vers plus d'autonomie », in *Le Figaro*, 5 juin 2003.

de l’Etat est relativement forte. Enfin, entre ces deux ensembles, la notion d’économie mixte apparaît : elle associe l’Etat, une collectivité publique, un établissement public à des entreprises ou des capitaux privés.

Avec l’impératif de la réduction des déficits, il est certain que les subventions ne pourront pas continuer à alimenter le secteur culturel avec autant de consistance. De plus, l’idée de rentabilité, d’extension de la sphère économique et de concurrence touche de plus en plus le monde des musées, au détriment parfois des missions de conservation et de recherche. Il y a un glissement du terme d’administré ou d’usager vers celui de consommateur ou de client. Ainsi, la notion de service public s’oppose à la doctrine du marché dans la mesure où sa raison d’être est de répondre à des besoins non satisfaits par l’économie de marché. En cela, le soutien public à la Culture, et plus précisément au domaine muséal, est justifié.

Toutefois, ce financement public est insuffisant pour répondre aux besoins des musées. Face aux traditionnelles sources que représentent librairies-boutiques, restaurants et salons de thé, expositions et prestations de service type ateliers ou visites, de nouveaux types de financement doivent se développer : les musées ouvrent de plus en plus leurs portes aux tournages de films, aux réceptions et cocktails et recherchent parallèlement des financeurs privés par le mécénat ou le parrainage.

i. La justification au soutien public

Les musées, au sens classique du terme, sont des institutions soutenues par des organismes dépendants de l’Etat ou des collectivités publiques. Les principes fondamentaux, définis par l’ICOM, sont de collectionner, conserver, étudier et communiquer. Le soutien public est aujourd’hui encore justifiable, malgré la réduction de celui-ci.

En effet, la tradition française jacobine en est une des raisons. L’image de la France émane en partie des musées. Il paraît dès lors normal que l’Etat s’engage dans ce domaine. C’est le prestige national qui est en jeu. De plus, la RMN est un organisme mutualiste : il permet de venir en aide à des musées de petite envergure grâce aux ressources propres dégagées par les gros établissements muséaux. Le financement public a pour objet de soutenir les artistes et les institutions qui ne pourraient pas survivre autrement. L’intervention publique peut alors s’apparenter à une assurance liée aux incertitudes inhérentes du milieu. Il est en effet difficile d’évaluer un succès à l’avance, exception faite des expositions-*blockbusters*, destinées à un large public s’appuyant sur des valeurs sûres telles que les Impressionnistes, les civilisations antiques... Ce sont des garanties de succès. Enfin, certains biens culturels sont placés sous la tutelle de l’Etat : c’est un nouveau type de justification. Il s’agit de biens jugés particulièrement importants et, par conséquent, ne pouvant pas relever du marché ou des règles économiques du secteur privé. L’Etat intervient alors en terme de subventions ou d’avantages fiscaux dans une optique d’intérêt général.

En Amérique du Nord, contrairement à la France, l’intervention des pouvoirs publics dans le domaine culturel est relativement tardif avec cependant une croissance assez rapide. Elle se justifiait par la prise en compte par les autorités des préoccupations liées à la qualité de vie de ses citoyens : mise en avant de l’éducation des jeunes et des groupes sociaux les moins favorisés, accès plus équitable à la Culture (principalement en régions). De plus, la Culture permet de préserver et de renforcer l’identité nationale et son patrimoine. En l’occurrence, les musées jouent un rôle important au Canada pour éviter de diluer son identité dans celle des Etats-Unis.

Enfin, l'impact économique de la Culture est également une justification du soutien public aux musées. Les arguments économiques sont souvent utilisés comme justification à part entière : au Canada, des partisans au soutien public aux arts ont assimilés les subventions à une forme d'investissement public au service du développement économique régional. La ville de Santa Fe au Nouveau Mexique, par exemple, a partiellement fondé son développement économique sur les activités artistiques et le tourisme culturel. Les activités culturelles, de façon générale, peuvent susciter des « externalités », notamment dans son environnement immédiat en favorisant l'installation de commerces. C'est un des objectifs de projet du Louvre à Lens.

ii. Les traditionnelles sources de financement

Outre les subventions publiques qui ne sont plus suffisantes aujourd'hui, les musées présentent trois sources traditionnelles de financement : la tarification, la librairie-boutique, les animations (ateliers, visites, location d'audioguides, expositions).

Tout d'abord, la tarification des musées est une rentrée d'argent incontestable. Elle a d'ailleurs augmenté ces dernières années avec l'émiettement des ressources publiques : les musées ont alors diminué les ayants droits bénéficiant de réduction ou de la gratuité de l'accès au site, sans pour autant les supprimer du fait de leur mission de service public. Entre 2000 et 2004, les recettes de billetterie ont augmenté de 44% au Louvre et de 41% au Centre Pompidou. Ce dernier ne pratique pas la tarification spécifique pour les expositions temporaires. En effet, le visiteur paie l'accès à la globalité du Centre comprenant aussi bien les espaces d'expositions permanentes que ceux temporaires. Cette politique tend à favoriser la fréquentation répétée des expositions et à encourager la visite des collections permanentes. En effet, les expositions temporaires sont un des moyens de financement des établissements muséaux. A l'heure actuelle, il n'existe pas ou peu de grand musée qui ne propose de telles manifestations à ses visiteurs. Elles permettent de regrouper pour un temps donné des pièces ordinairement dispersées qui parfois trouvent une plus grande cohérence à être rassemblées. Cet événement doit marquer les esprits, servir de référence pour les années à venir. C'est un véritable travail scientifique qui est effectué. En termes économiques, les expositions peuvent être bénéfiques pour les musées, essentiellement celles dont l'ampleur est importante et le sujet porteur. Elles entraînent une augmentation de la fréquentation avec un regain pour les programmes d'adhésion. C'est un outil de fidélisation du public. De plus, certains musées construisent leur image et leur notoriété sur la réussite d'une exposition. Toutefois, il peut exister une dépendance financière du musée à l'égard des revenus issus de l'exposition, ce qui engendre une certaine fragilité en cas d'insuccès. Il convient donc d'être prudent sur l'organisation d'expositions, afin d'éviter une concurrence due à une offre trop généreuse. De plus, Malcolm Rogers, directeur du musée des Beaux-Arts de Boston, affirmait en 2001 que la fréquentation de son musée augmentait entre deux grandes expositions temporaires quand le programme de ces dernières était étoffé. Il en est de même quand il y a une complémentarité entre les expositions temporaires et celles permanentes. Dans ce sens, certains musées de grande taille proposent de petites expositions comme le Louvre. Cependant, ce phénomène est possible pour les musées qui possèdent des collections importantes et des œuvres de qualité conservées en réserves pour des problèmes de place dans les espaces d'expositions permanentes.

Qui dit augmentation de la fréquentation des expositions, dit augmentation de la consommation des services proposés par les musées. Ainsi, la vente des produits dérivés croît lors des expositions temporaires, de nombreuses personnes voulant rapporter un

souvenir de leur visite. La consommation est également plus forte pour les restaurants et cafés du site. Il est nécessaire alors de cibler les produits proposés à la vente : l’offre doit être adaptée à la demande aussi bien pour les biens de la boutique que pour le restaurant. La clientèle ne sera pas la même en fonction des possibilités d’achats. Tout dépend ensuite des consommateurs visés. En l’occurrence, le musée Jacquemart-André situé sur le boulevard Haussmann à Paris privilégie une clientèle d’un niveau de vie assez élevé pour ce qui est du restaurant. En effet, l’implantation géographique du lieu et son prestige – le musée est un ancien hôtel particulier – justifient ce choix.

Enfin, les prestations type ateliers pour enfants et adultes, visites-conférences, location d’audioguides...prennent de plus en plus d’ampleur. Ce sont également des sources de financement même si elles sont relativement faibles, comparé aux recettes commerciales, de restauration et de droits d’entrée.

Aujourd’hui, les musées s’autofinancent à hauteur de 10 à 30% grâce à leurs sources traditionnelles de revenus. Il convient dès lors de chercher et de trouver de nouveaux financements : ainsi, ce sont multipliés locations d’espaces, internationalisation voire marchandisation des œuvres d’art et partenariat.

iii. Le nécessaire recours à des financements complémentaires

L’évolution du paysage muséographique qui s’exprime par la multiplication des projets, des créations, des rénovations de bâtiments, des restaurations et des présentations d’œuvres, a conduit les musées à diversifier leurs ressources financières. Le recours au privé apparaît alors comme une solution et n’est pas nécessairement antinomique avec la notion de service public à laquelle les musées sont soumis.

Dans un premier temps, les établissements cherchent à développer des pratiques déjà acceptées et régulières, comme la location d’espaces que ce soit pour des réceptions ou le tournage de films.

1. Une pratique courante : la location d’espaces

Pratique courante, la location de salles pour des réceptions privées est un service qui se développe. Parfois contrepartie au mécénat d’une entreprise, c’est également une activité indépendante de toute autre considération que celle de vouloir impressionner les clients, partenaires ou personnels généralement de grandes entreprises prestigieuses.

Ainsi, réceptions, cocktails, bals, concerts, soirées de gala et petits-déjeuners culturels sont organisés pour quelques privilégiés dans un cadre extraordinaire, présentant à la vue de chacun les chefs d’œuvre de l’art.

La majorité des musées aujourd’hui est donc équipée en salles de réception. La capacité d’accueil est cependant extrêmement variable. Ainsi, le château de Versailles dispose de cinq espaces de réception ou de concert pour des manifestations pouvant regrouper entre 180 et 1200 personnes assises. De son côté, le château de Fontainebleau ne pratique la location d’espaces que depuis 2006 : il possède deux pièces de réception avec des capacités moindres. Exemple parisien, le musée d’Orsay propose quatre espaces pour 80 à 1200 convives. Enfin, le musée Jacquemart-André, propriété de l’Institut de France et géré par l’entreprise privée Culturespaces, est particulièrement actif dans ce domaine : les locations s’effectuent sur toute l’année avec des réservations à réaliser très en amont pour obtenir une disponibilité. L’endroit est prisé. Ce sont quelques 270 à 600

personnes qui peuvent bénéficier de ces réceptions privées. Dans ce cas, le traiteur doit être choisi parmi une liste fournie par le musée et agréé par celui-ci.

Les espaces extérieurs peuvent également faire l'objet de location pour des concerts ou les besoins d'un film.

L'un des derniers exemples en date est le film de Sofia Coppola, *Marie-Antoinette*, produit en 2005. Toutes les scènes ont été filmées au château de Versailles, moyennant finance. Le montant n'a pas été révélé. Cependant, il est certain que les prix sont élevés. Le musée d'Orsay est totalement transparent quant à de tels coûts. Ainsi, les tarifs s'échelonnent de 800 euros pour un film documentaire à 17.600 euros pour un film de fiction, dont les prises de vues sont prévues en dehors du créneau horaire 9h – 17h où les prix sont alors de 5.500 à 8.800 euros par jour.

Plus récemment encore, le tournage du film *Da Vinci Code* de Ron Howard a été autorisé dans les salles du musée du Louvre.

Sans étonnement, seules les grosses entreprises cinématographiques peuvent se permettre de filmer directement dans les lieux où se situent l'action. Le coût de la location est trop cher pour le cinéma français et la télévision. En fin de compte, ce sont les grosses productions, principalement hollywoodiennes, qui peuvent bénéficier de l'avantage de tourner en décors réels, alors que les productions françaises se voient contraintes, faute de budget, de recourir à la reconstitution en studio ou à la délocalisation des tournages, dans des lieux moins cotés ou à l'étranger et notamment en Tchéquie.

Les musées n'ont cependant pas tous la même politique quant à l'accueil de tournage de film : Versailles se montre plus ouvert que le Louvre, par exemple. Pour sa défense, Henri Loyrette, directeur actuel du musée, mentionne la mission de service public qui incombe au musée et qu'un tournage ne doit pas perturber. L'argument est valable. Toutefois, ce sont plutôt les prix exorbitants demandés qui posent problème. Ainsi, pour le téléfilm *Les Trois Mousquetaires en France* produit par TF1, le Louvre demandait plus de 50.000 euros par jour pour tourner dans la cour Carrée, sous forme de demi-journée de jour et journée de nuit. Le prestige du lieu et sa renommée influent largement sur les coûts fixés pour le tournage de films.

Au-delà de la location d'espaces muséaux, la question de l'internationalisation, voire de la marchandisation des œuvres d'art, est à soulever en tant que nouvelle source de financement.

2. Une pratique nouvelle : l'internationalisation

Ce phénomène est qualifié de nouveau pour la zone Europe. C'est une méthode ancienne et déjà appliquée aux Etats-Unis. L'évolution vers l'internationalisation des musées a eu lieu plus doucement en Europe et particulièrement en France du fait de l'histoire des musées. Le modèle français est différent de celui américain. En effet, les musées américains se sont formés dans la seconde moitié du XIXe siècle à partir de grandes fortunes. La question du statut public du musée n'est donc pas envisagée de la même façon qu'en France. Aux Etats-Unis, chaque musée possède un statut particulier. Par exemple, les *trustees* - ces conseils de mécènes - participent au fonctionnement du musée. Son coût est élevé en soi : les collectivités françaises et l'Etat l'assurent généralement mais ne disposent alors plus de fonds pour participer au développement du musée qui se traduit par la restauration et l'acquisition des œuvres, l'organisation de grandes expositions... Le développement du musée est à l'origine de sa réputation et de la mondialisation de cette renommée, ce qui engendre inévitablement la question de la circulation des œuvres d'art et des publics. La

fondation Guggenheim est la première à avoir exporté sa marque. Bilbao, en Espagne, souffrait de son manque d’attractivité. Ainsi, dans une démarche de franchise, la ville a construit un musée Guggenheim qui propose des expositions temporaires, tandis que son financement est assuré par la collectivité. De même, l’Ermitage de Saint-Pétersbourg a eu des difficultés financières. La solution adoptée par les conservateurs a été de louer les œuvres d’art. Les prêts onéreux rompent alors avec la tradition des prêts gratuits, le demandeur prenant uniquement à sa charge les frais liés au déplacement des œuvres tels que le transport et l’assurance. Il s’agit d’une nouveauté sur le plan international. Le Louvre a suivi cette évolution en prêtant des œuvres au *High Museum of Art* d’Atlanta pour une durée comprise entre trois et douze mois. Au total, ce sont neuf expositions qui sont programmées sur trois ans et un prêt de 142 œuvres du Louvre, dont des tableaux de maîtres comme *Le Portrait de Balthazar Castiglione* de Raphaël ou *Le Jeune Mendiant* de Rembrandt. La contrepartie s’élève à 13 millions d’euros, somme qui sera affectée à la rénovation des salles du mobilier du XVIIIe siècle français du département des objets d’art du musée du Louvre. Ces affaires, quoique nouvelles et bousculant la tradition des prêts gratuits, n’ont pas vraiment été remises en cause par les professionnels du milieu et l’opinion publique. C’est le projet du « Louvre » à Abou Dhabi qui a réellement mis au grand jour ces pratiques contestables. Aujourd’hui, les plus grands musées du monde cherchent à accroître leur notoriété et leurs fonds propres par une internationalisation des œuvres et de leurs lieux de conservation, avec parfois la volonté de construire des musées qui deviennent en eux-mêmes des destinations touristiques. Le Guggenheim à Bilbao en est l’exemple le plus frappant. Le « Louvre » à Abou Dhabi se place dans une optique similaire.

Le projet est prévu pour être opérationnel en 2012. Sur les 270 hectares de l’île de Saadiyat, à 500 mètres d’Abou Dhabi, un « district culturel » comprenant quatre musées²⁹ – dont le « Louvre » - et un centre de spectacles doit voir le jour : 24.000 m² accueilleront les œuvres françaises du Louvre et des autres musées qui le désireront. La France doit fournir quatre expositions temporaires par an pendant dix ans, le temps que le musée d’Abou Dhabi constitue ses propres collections. Les œuvres, prêtées entre trois mois et deux ans, sont au nombre maximum de 300 par an. Ces chiffres sont relativement raisonnables, puisque, à titre de comparaison, le Louvre seul prête entre 1.500 et 2.000 œuvres par an. Pour les expositions temporaires, Abou Dhabi versera 150 millions d’euros à la France dont un tiers sera reversé au titre du « soutien aux musées » qui auront prêté. A cet effet, l’Agence internationale des musées de France a été créée en janvier 2007. Cette société par actions simplifiées dont les parts sont détenues par tous les musées possédant le statut d’établissement public³⁰ agit comme un prestataire de conseils, se charge du suivi du projet scientifique et culturel du musée. Elle est financée par 70 millions d’euros versés par Abou Dhabi. Enfin, le Louvre a cédé sa marque pour une durée de trente ans, pour un montant de 400.000 euros. Au-delà, un nouveau contrat de cession devra être négocié ou le musée d’Abou Dhabi se verra contraint de changer de nom. Au final, la France obtiendra environ 700 millions d’euros. De nombreuses voix se sont élevées contre ce projet, à commencer par Roland Recht, professeur d’histoire de l’art au Collège de France, Françoise Cachin, ancienne directrice de la Direction des Musées de France et Jean Clair, conservateur général honoraire et écrivain qui dénoncent cette marchandisation des œuvres et des musées dans une tribune virulente parue le 13 décembre 2006 dans le

²⁹ Le musée d’art contemporain (le Guggenheim), le musée classique (le Louvre), le musée maritime, le musée national.

³⁰ À savoir : le musée du Louvre, le musée d’Orsay, le musée Guimet, le Centre Pompidou, le musée du Quai Branly, le château de Versailles et la RMN.

journal *Le Monde* : « *les musées ne sont pas à vendre* ». Une pétition³¹ s'en est suivie : elle compte aujourd'hui plus de 4.000 signatures. En effet, ce phénomène soulève un certain nombre d'interrogations et de remarques. Tout d'abord, les musées français peuvent se retrouver dépouillés de leurs œuvres majeures qui attirent les visiteurs. Ce n'est pas tant le prêt des œuvres pour Abou Dhabi qui pose problème, mais plutôt l'effet cumulatif des prêts. Les musées n'ont pas des ressources inépuisables en réserves. Généralement, ce sont toujours les mêmes 100 ou 200 œuvres qui sont sollicitées. Prêter des œuvres est nécessaire, mais il ne faut pas pour autant appauvrir considérablement le musée prêteur. De plus, la circulation des œuvres est un risque de dégradation irréversible pour le patrimoine. Certains tableaux ne sont jamais prêtés pour des raisons de conservation. Ainsi, en 1983, lors du cinquième centenaire de la mort de Raphaël, chaque pays avait organisé sa propre exposition à cause de la fragilité des tableaux. Pourtant aujourd'hui, le Louvre accepte sans problème le prêt du *Portrait de Balthazar Castiglione* pour Atlanta. L'enjeu économique et politique du projet est également dénoncé : son objectif premier est d'attirer une clientèle de touristes haut de gamme dans les Emirats Arabes Unis. Enfin, il est possible que le « Louvre » à Abou Dhabi permette de préserver des relations commerciales stables avec le pays accueillant qui aurait acheté une quarantaine d'Airbus A-380 à la France. De même, il pourrait servir à obtenir, pour l'industrie française, la commande d'avions de combat. La fondation américaine Guggenheim, réel pilote de ce projet, ne s'embarrasse pas de faux-fuyants : elle traduit publiquement l'opération par la formule « *oil for art* »³². Les œuvres sont désormais une monnaie d'échange et les enjeux diplomatiques priment sur toutes autres considérations.

Ainsi, les musées français doivent faire face à une nouvelle menace : celle de la marchandisation de leurs biens. Néanmoins, ces prêts onéreux leur assurent des revenus. Mais en rentrant dans ce processus d'échanges payants d'œuvres d'art, l'argent gagné d'un côté sera obligatoirement dépensé de l'autre...

Cependant, une menace plus sérieuse émerge : la vente pure et simple des œuvres d'art. Le rapport de la Commission Lévy sur l'économie de l'immatériel, daté de décembre 2006, proposait

« d'autoriser les musées à louer et à vendre certaines de leurs œuvres [...] dans un cadre garantissant d'un côté, l'intérêt national et la préservation des trésors nationaux et, de l'autre, le renouvellement des œuvres et la liberté de gestion des établissements »³³.

Une limite est apportée par la Commission : les œuvres seraient classées en deux catégories. Seules les œuvres jugées « mineures » pourraient être vendues pour acheter des œuvres « réputées », sorte de pièces-appâts permettant d'attirer le public par leur notoriété ou pour servir d'échanges entre les organisateurs d'expositions. Un tel acte réduirait à néant le principe de l'inaliénabilité des œuvres d'art des musées. De plus, cette pratique pourrait avoir des conséquences négatives sur une source majeure d'obtention d'œuvres : les donations, réalisées avec la garantie que les biens rassemblés ne seront pas dispersés. Dans cette lignée, le Président de la République Nicolas Sarkozy écrit dans la lettre de mission de Christine Albanel, nouvellement nommée au ministère de la Culture :

³¹ Pétition « Les musées ne sont pas à vendre », lancée par la Tribune de l'Art.

³² « du pétrole contre de l'art ».

³³ **Recommandation n°10, Rapport sur l'Economie de l'immatériel, p.123.**

« [Vous] engagerez une réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d’aliéner des œuvres de leurs collections, sans compromettre naturellement le patrimoine de la Nation, mais au contraire dans le souci de le valoriser au mieux »³⁴.

En Italie, un décret existe depuis 2002, autorisant l’aliénation des biens publics, y compris culturels.

Toutefois, le pas n’est pas encore franchi en France et des personnalités influentes dans le milieu de l’Art, notamment Francine Mariani-Ducray, directrice de la Direction des Musées de France et Henri Loyrette, président du Louvre, sont farouchement opposées à cette idée.

Au-delà de cette pratique controversée, mais actuelle et rentable, de l’internationalisation des musées, une autre source de financement prend de l’ampleur en France, même si elle reste largement inférieure par rapport aux autres pays européens et aux Etats-Unis : le partenariat.

3. Une pratique ancienne : le partenariat

Par partenariat, il convient de comprendre parrainage, mécénat d’entreprise et philanthropie. Cela consiste pour une personne physique ou morale à apporter - en nature pour le parrainage, en espèces pour le mécénat - son soutien à une œuvre ou à une personne pour l’exercice d’activités culturelles et artistiques.

Ces pratiques sont apparues dans les années 1980. Elles viennent en complément des fonds publics. A l’époque, le partenariat était peu plébiscité par les musées. Les donateurs privés préféraient être discrets : les professionnels des musées les regardaient avec suspicion. De même, il n’existait pas d’avantage fiscal. Les entreprises se sentaient alors peu légitimes à intervenir dans le milieu culturel. Une lente évolution s’est produite jusqu’aux années 2000 où le partenariat, et plus précisément le mécénat, a gagné ses lettres de noblesses. Aujourd’hui, tous les grands musées possèdent des services spécialisés dans la recherche de mécénat et une réforme sur la fiscalité des dons et du droit des fondations a été mise en place, favorisant l’essor des libéralités. Pourtant, le mécénat a toujours existé : la différence majeure réside dans la visibilité et l’encadrement du mécénat culturel actuel. En effet, Isaac de Camondo ou Edmond de Rothschild ont joué un rôle primordial dans le soutien d’artistes souvent novateurs ou subversifs face à l’Art académique. Ces grands bourgeois et aristocrates sont à l’origine de l’enrichissement des collections publiques. Au fil des ans, cette philanthropie s’est amoindrie, jusqu’à quasiment disparaître, principalement du fait de l’érosion des grosses fortunes. Aussi, le mécénat a changé de forme : désormais, la figure de l’entrepreneur ayant fait fortune prend le relais. Aujourd’hui, entre parrainage – simple échange commercial - et mécénat – don à part entière - c’est ce dernier qui est d’actualité. Toutefois, quand les dons en argent ne suffissent pas, les partenaires mettent leurs compétences à la disposition des musées. Ainsi, des mécènes et des parrains ont été trouvés pour financer la mise en place du site Internet du Louvre : la LCL a donné 4 millions d’euros, complétés par Accenture qui a fourni l’équivalent de 1,5 million en heures de travail informatique et par Blue Martini Software qui a donné un peu moins en assistance.

Les banques, les groupes de communication et de presses sont les entreprises qui investissent le plus dans le mécénat culturel français. Leur intervention est souvent liée à leur domaine d’activité. Ainsi, Henri de Castries, président du directoire d’Axa, précise :

³⁴ SARKOZY N., dans sa lettre de mission à la Ministre de la Culture ALBANEL C., 1^{er} août 2007.

« notre démarche contribue à la protection du patrimoine collectif : le mécénat est un prolongement « naturel » de notre métier, la protection financière, qui constitue à protéger les individus et entreprises et développer leur patrimoine ».³⁵

La filière Axa Assurance est régulièrement sollicitée par les musées lors de l'organisation d'expositions : un parrainage peut alors être envisagé, les frais d'assurance des œuvres étant pris, partiellement ou totalement, en charge par la société. En 2002, ce sont 343 millions d'euros qui ont été investis pour le mécénat culturel français. Au total, quelques 1.200 entreprises – plus souvent des PME régionales que des sociétés du CAC 40 - agissent dans ce domaine pour environ 2.800 actions annuelles, ce qui revient à un coût moyen de 75.000 euros par action de mécénat. Toutefois, malgré ces chiffres élevés, la France reste à la traîne. En effet, le mécénat français - philanthropie et mécénat d'entreprise confondus - est quatre fois inférieur à celui du Royaume-Uni et trente fois à celui pratiqué aux Etats-Unis où les personnes physiques contribuent à hauteur de 75% au mécénat. Néanmoins, la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat culturel a changé la donne : en 2007, l'aide privée française avoisine le milliard d'euros. La progression est donc importante, même si elle est encore limitée. A titre d'exemple, GDF consacre 0,005% de son chiffre d'affaire aux actions de mécénat, la BNP Paribas à peine 1,5 million d'euros annuel alors que son dernier profit trimestriel dépassait 1,9 milliard d'euros.

Tous les grands musées français cherchent à augmenter les ressources mécénales qui leur permettent de réaliser des projets scientifiques et culturels, d'acquérir des œuvres... Des équipes spécialisées sont constituées dans chaque grand musée : une vingtaine de personnes au Louvre, une demi-douzaine au Quai Branly ou à Orsay, mais Guimet, plus petit, doit se contenter des recherches effectuées par son directeur. Récemment, la nécessité du recours au partenariat privé a été prouvée. En effet, en juillet 2007, une toile de Nicolas Poussin, *La Fuite en Egypte*, a échappé à sa sortie du territoire national grâce à son acquisition. Le Louvre, le musée des Beaux-Arts de Lyon et les collectivités locales (ville de Lyon et région Rhône-Alpes) se sont mobilisés pour rassembler les fonds nécessaires s'élevant à 17 millions d'euros. Une vingtaine d'entreprises-mécènes³⁶ a participé à cet achat majeur, qui sera exposé au musée des Beaux-Arts de Lyon, en tant que dépôt du musée du Louvre. La preuve est faite que la mobilisation des entreprises privées permet de réaliser des actions d'intérêt public de premier ordre.

Cependant, il est légitime de s'interroger sur les motivations des mécènes, qu'ils soient une personne individuelle ou une entreprise.

Le philanthrope agit tout d'abord dans la mesure où il trouve une satisfaction personnelle à le faire. En effet, les arts sont un domaine de prédilection pour lui. Il trouve du plaisir à agir sur le patrimoine commun et à être ainsi un maillon indispensable à sa protection ou à sa promotion. Les particuliers, notamment via les Sociétés des Amis installés dans chaque musée, constituent donc une source très importante d'enrichissement, premièrement grâce aux datations en paiement³⁷, puis aux donations et enfin aux cotisations.

³⁵ CASTRIES H. (de), dans GIOLAT F., « Mécénat : verser un chèque ne suffit plus... », in *Le Monde*, 25 mars 2007.

³⁶ Entre autres : Axa, Total, Webhelp, le groupe Mazars, Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, Crédit Agricole Centre-Est, Seb, BioMérieux, Toupargel, CIC Lyonnaise de Banque, GL Events, Siparex Associés, GFC Construction, JC Decaux, le Cabinet d'expertise comptable Bonnet.

³⁷ Définition : « Modalité exceptionnelle du paiement, consistant à changer l'objet même du paiement, en employant pour satisfaire le créancier (pour exécuter l'obligation) une chose autre que celle qui faisait l'objet de l'obligation », in CORNU G., *Vocabulaire*

Ce sont néanmoins les entreprises qui sont fortement sollicitées, d’autant plus depuis la loi du 1^{er} août 2003 qui offre de fortes défiscalisations aux donateurs. Du côté des entreprises-mécènes, il est davantage question d’image que d’intérêt personnel, même s’il s’agit parfois d’un véritable coup de cœur. Grâce à ses actions de mécénat, l’entreprise s’octroie une certaine étiquette qui lui permet de séduire son public. De plus, elle tient un discours argumentatif sur elle-même, ce qui entraîne sa reconnaissance locale et auprès de ses salariés. Pour le groupe Louis Vuitton Moët Hennessy – LVMH – le mécène le plus important, il s’agit d’abord d’une politique d’envergure et de prestige. Les actions importantes à fortes retombées médiatiques sont largement sollicitées, contrairement à celles plus modestes, mais tout autant nécessaires. Ainsi, le musée du Quai Branly a obtenu l’aide de nombreux mécènes pour son ouverture : Axa donnait 4 millions d’euros pour acheter une statue du Mali, Pernod-Ricard finançait le bassin-terrasse pour 1 million, Saint-Gobain fournissait les rideaux de l’auditorium, Sony participait à la médiathèque, le gouvernement australien faisait don de peintures aborigènes... Cependant, aucun n’a voulu mécèner la première exposition « D’un regard à l’autre » ou être partenaires pour la coédition des catalogues...

Cette motivation à agir est renforcée par l’argument fiscal. Celui-ci n’est pas déclencheur mais incitatif pour les mécènes. Depuis la loi de 2003, toute entreprise qui aide l’Etat à acquérir un trésor national³⁸ destiné à une collection publique bénéficie d’une réduction de l’impôt sur les sociétés de 90% des sommes versées. Cette réduction est plafonnée à la moitié de l’impôt total dû. Pour les autres œuvres, la réduction fiscale est de 60% dans la limite de 0,5% du chiffre d’affaires. Ainsi, lorsque Axa, dont le bénéfice annuel s’élève à 4,17 milliards d’euros, achète à 11.330.000 euros le *Portrait du duc d’Orléans* d’Ingres pour en faire don au Louvre, la société ne déboursa au final « que » 1.113.300 euros. Outre ces avantages fiscaux, l’entreprise-mécène obtient de nombreuses contreparties, à hauteur maximale de 25% du montant du don. Ainsi, mise à disposition de salles du musée, soirées de gala, invitations au vernissage des expositions, visites privées, catalogues gratuits, entrées gratuites pour les salariés de l’entreprise³⁹, mais aussi grande visibilité grâce aux supports de communication sont des exemples de contreparties accordées en fonction du montant du don, de la politique et des moyens du musée bénéficiaire. De plus, ces actions philanthropiques permettent à l’entreprise d’accéder à de nouveaux marchés grâce aux visiteurs et membres du musée. C’est un formidable moyen de promotion et de publicité. Une société qui mécène ou parraine la production d’une « aide à la visite » d’un musée peut bénéficier d’une pleine page de publicité dans celle-ci. En l’occurrence, VVF Vacances qui a financé en 2006 la production d’un livret-jeu « Les dames de Fontainebleau » destiné aux enfants à partir de 12 ans pour la visite du château de Fontainebleau a obtenu cet avantage publicitaire.

Incontestablement, les actions de partenariat sont aujourd’hui recherchées afin de permettre aux musées d’aller au-delà des sentiers battus. L’Etat subvient principalement aux dépenses de base, à savoir le fonctionnement ou les salaires, alors que le partenariat offre la possibilité de mener des actions de qualité, qui n’auraient pas vu le jour autrement. Il en est de même des autres sources de financement des musées que constituent la location d’espaces et l’internationalisation.

juridique, Paris, Quadrige/PUF, 2000, p.246. Par extension : objets donnés en paiement, tels que la dation Picasso (paiement des frais de succession de l’artiste par le don d’œuvres d’art à l’Etat).

³⁸ La notion de « trésor national » concerne des pièces exceptionnelles, faisant l’objet d’un refus d’exportation. Elles sont une dizaine par an.

³⁹ C’est le cas pour les salariés d’Axa ou d’Ernst and Young au musée du Louvre.

Il existe toutefois un dernier moyen de financement, non adopté par la France mais fortement ancré au Royaume-Uni : la loterie nationale.

4. Une pratique annexe : la loterie nationale

Plusieurs pays européens se servent de la loterie nationale pour financer, entre autres, des projets culturels. L'Italie, l'Allemagne, la Belgique ont donc mis en place cette pratique, ainsi que le Royaume-Uni, pays emblématique de l'utilisation de la loterie en tant que source de financement des musées. Dans les années 2000, la France, à son tour, avait envisagé de recourir à loterie, en particulier pour l'acquisition d'œuvres d'art : la création d'un « loto du patrimoine » ou d'une taxe parafiscale sur la Française des Jeux et sur les casinos étaient évoquées, pour finalement ne pas être retenue, l'idée étant jugée à potentiel trop limité.

Au contraire, au Royaume-Uni, la *National Lottery*⁴⁰ attribue ses recettes à de nombreux domaines dont la Culture. En l'occurrence, la *Tate Modern*, l'*Imperial War Museum* ou encore le *British Museum* ont pu bénéficier de ses recettes à hauteur respectivement de 50 millions de livres sur un budget d'investissement de 127 millions⁴¹, 12,6 millions sur 14,6 millions⁴² et enfin 32 millions sur 72 millions de livres⁴³. C'est dire l'importance de cette source de financement des musées. Ainsi, entre 1995 et 2001, la loterie nationale a apporté plus de 500 millions de livres sterling⁴⁴ pour les musées britanniques, essentiellement londoniens. Toutefois, cette pratique présente des inconvénients comme une difficile planification des investissements culturels, des dépenses jugées parfois superflues ou excessives... Comme toujours, il convient alors d'utiliser cette source avec précaution et d'en délimiter les contours pour éviter tout abus et conséquences néfastes pour les musées. De plus, les professionnels britanniques de la Culture s'interrogent sur le désengagement de l'Etat qui se traduit par le recours aux fonds dégagés par la loterie. Là encore, il est nécessaire de nuancer ce désengagement.

L'Etat est certes en retrait comparativement aux décennies précédentes mais, comme en France, les frais de fonctionnement des musées n'ont cessé de croître, les institutions culturelles se sont multipliées en nombre, obligeant alors les pouvoirs publics et les établissements muséaux à réfléchir sur de nouvelles sources de financement pour subvenir à leurs besoins et notamment mettre en place une politique d'action et de développement des musées.

Ainsi, les sources de financement des musées ne peuvent plus provenir exclusivement de l'Etat, même si celui-ci se doit d'être un acteur dans la mesure où la Culture est un droit à valeur constitutionnelle. Il est indispensable pour la survie, le développement et le dynamisme des musées de faire appel à des partenaires privés, via des services payants (locations d'espaces, prêts onéreux), des actions philanthropiques (parrainages, mécénats), des opérateurs plus impromptus tels que la loterie nationale pour certains pays européens autres que la France. Enfin, une dernière source est à mentionner : celle des fonds européens. Au fil des années, le champ culturel a gagné en importance. Le Traité de Maastricht de 1992 inclut la Culture dans son champ de compétence. Celui-ci

⁴⁰ La « loterie nationale ».

⁴¹ 73.800.750 euros sur un budget d'investissement de 187.453.905 euros.

⁴² 18.597.789 euros sur 21.549.819 euros.

⁴³ 47.232.480 euros sur 106.273.080 euros.

⁴⁴ 738.007.500 euros.

est confirmé par le Traité d’Amsterdam en 1998. Les anciens programmes culturels⁴⁵ sont aujourd’hui regroupés en un seul : le programme « Culture ». Le premier programme-cadre communautaire en faveur de la Culture a été instauré en 2000 : son budget était alors de 167 millions d’euros sur cinq ans (de 2000 à 2006). Bien que relativement faible, comparé à la politique agricole commune (PAC) dont le budget s’élevait à 47 milliards d’euros, il était en progression de 30% par rapport aux trois anciens programmes Raphaël, Ariane et Kaléidoscope. Le deuxième programme « Culture » pour les années 2007-2013 a vu son budget considérablement augmenté puisqu’il est désormais de 400 millions d’euros. L’Europe met donc en place des instruments afin de développer la coopération culturelle transnationale entre opérateurs culturels issus des pays de l’Union Européenne ou des pays tiers participant au programme. Il ne s’agit pas d’un programme exclusivement destiné aux musées, mais peut être utilisé par eux dans le cadre de projets plus vastes et multilatéraux. Outre ces fonds proprement culturels, il existe des fonds structurels européens⁴⁶ qui représentent dans les faits la première source de financement de la Culture.

Aujourd’hui, l’opposition public/privé n’est plus de rigueur, aussi bien dans les sources de financement que dans les modes de gestion. Les musées ont entrepris leur modernisation : cela passe par la mise en place d’une plus grande efficacité, quitte à emprunter des principes du privé, tout en respectant leurs obligations de service public. Il convient alors de créer, renforcer et multiplier de véritables partenariats entre le domaine privé et celui public afin de tirer le meilleur de chacun des secteurs et ainsi poursuivre le dynamisme et la vitalité dont font preuve les musées français sur la scène nationale et internationale.

⁴⁵ Raphaël pour le patrimoine culturel, Ariane dans le domaine du livre et de la lecture et Kaléidoscope pour le soutien aux activités artistiques et culturelles.

⁴⁶ Le Fonds Social Européen (FSE), le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et le Fonds Européen d’Orientation et de Garantie Agricole (FEOGA).

PARTIE II – POUR UNE REPARTITION DES TACHES EN FONCTION DES COMPETENCES DE CHACUN

Avant d'entreprendre de réelles relations avec le secteur privé, l'Etat a mis en place des structures juridiques propres, selon lui, à répondre aux besoins des musées. Parallèlement, le secteur privé en faisait de même, chaque secteur respectant le champ d'action de l'autre, sans réelle interaction – autres que le versement de subventions ou la participation au capital sociétal - entre les deux. Au fil des années, le partenariat public-privé est apparu, principalement sous la forme de délégation de service public et des marchés publics, les deux secteurs ayant compris et accepté leur interdépendance nécessaire à une gestion optimale des activités culturelles.

A – Gestion muséale : le choix des formes juridiques

Les musées ne relèvent pas tous du domaine public. En effet, un grand nombre appartient au secteur privé du fait de leur création par des entreprises privées : c'est notamment le cas des fondations d'entreprises qui présentent, pour certaines, des œuvres de très grande qualité, comparables aux collections publiques des musées français. Une partie d'entre eux, les musées nationaux les plus importants, ont obtenu une plus grande autonomie, grâce à leur statut d'établissement public administratif. On parle alors de régie autonome qui s'applique également aux établissements publics industriels et commerciaux ainsi qu'aux établissements publics de coopération culturelle qui sont en pleine expansion. Les autres, qui représentent la majorité des musées publics, sont des émanations des collectivités – essentiellement territoriales - : ils sont alors gérés comme des services culturels dépendants avec tous les inconvénients que cela comporte⁴⁷. Il s'agit de régie directe, dotée de la seule autonomie financière ou personnalisée. De plus, il convient de préciser que les établissements publics peuvent également agir en régie ou procéder à des délégations de service public⁴⁸.

i. Modes de gestion publique : entre intégration et autonomie institutionnelle

1. La régie : trois modes de gestion en un

Régie directe

⁴⁷ Voir *supra*, p.13.

⁴⁸ Voir *infra*, p.77.

La régie est directe lorsque le service est exploité directement par l'Administration avec ses biens, son personnel et son budget. Ce mode de gestion présente deux avantages : la permanence attachée à la structure publique territoriale et le caractère désintéressé du fonctionnement de la régie. De plus, la régie directe offre à la collectivité l'assurance de la maîtrise du service. D'un point de vue de gestion financière, la comptabilité publique s'applique, et notamment le principe de la séparation de l'ordonnateur et du comptable. Le service culturel est dépourvu d'autonomie décisionnaire et le principe de l'unité du budget est mis en œuvre. Ainsi, les dépenses et les recettes forment un tout indissociable. Toute recette réalisée par le service ne lui sera pas effectivement réaffectée mais sera versée dans la caisse commune. Il en est de même pour les subventions. Le personnel est intégré dans le cadre d'emploi de la fonction publique territoriale avec toutefois une possibilité de recours à des agents contractuels dans des conditions précises. Quant à la politique des achats, il faut respecter les obligations résultant du code des marchés publics⁴⁹. Ce mode de gestion paraît alors assez peu adapté aux grands équipements culturels pour lesquels une individualisation semble nécessaire.

Régie dotée de l'autonomie financière

La régie dotée de l'autonomie financière, dont la création est décidée par le conseil municipal, ne possède pas de personnalité morale au même titre que la régie directe. Par contre, elle dispose d'un avantage non négligeable : celui de l'autonomie financière qui s'exprime par l'existence d'organes de gestion distincts des organes de la collectivité de rattachement. La présence d'un budget autonome permet d'identifier clairement les coûts de fonctionnement, d'affecter les recettes de l'activité directement au bilan de la régie et d'éviter qu'elles ne se mêlent au profit global du service. Ainsi, les responsables peuvent se montrer plus motivés pour agir efficacement puisqu'ils voient les conséquences – financières – de leurs actions. Les budgets sont alors complètement maîtrisés par la régie. En revanche, l'indispensable présence de quatre autorités – le maire, le conseil municipal, le conseil d'exploitation, le directeur – dans son fonctionnement quotidien ainsi que la complexité relative des circuits administratifs et financiers, résultant du fait que la régie dispose uniquement de l'autonomie financière et non d'une personnalité morale propre, posent parfois problème et incitent l'Administration à recourir à un autre type de gestion publique, tel que la régie personnalisée ou alors des instruments privés.

La régie personnalisée

La régie personnalisée, c'est-à-dire dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, constitue une personne morale distincte de la collectivité territoriale de rattachement. Elle permet alors d'individualiser la gestion d'une activité culturelle et peut être utilisée aussi bien pour gérer un service public à caractère administratif (SPA) qu'un service public à caractère industriel et commercial (SPIC). Un règlement intérieur vient définir les modalités de fonctionnement de la régie, après avoir été créée là-encore par le conseil municipal. Un conseil d'administration doit être composé, comme pour les associations, avec notamment un directeur. Dans les régies personnalisées, ce dernier est l'ordonnateur des dépenses, subit uniquement un contrôle a posteriori du conseil d'administration, signe les contrats, délègue sa signature si besoin est... Ainsi, une certaine souplesse dans la gestion quotidienne est possible. Ce type de régie semble adapté pour des établissements ou des activités culturelles d'une certaine taille, du fait des procédures relativement lourdes qui entourent sa création, sa personnalité juridique, l'individualisation du patrimoine... Toutefois, la régie personnalisée, malgré son autonomie financière et sa personnalité juridique, reste entièrement attachée au régime du droit administratif. Aussi, présentant

⁴⁹ Voir *infra*, p.84.

les trois caractéristiques majeures de l'association – souplesse de gestion, transparence, contrôle – elle est parfois délaissée au profit de la gestion associative dont la souplesse est plus importante encore et donc les possibilités d'action plus larges.

Enfin, la régie autonome est le mode de gestion publique qui s'applique aux établissements publics.

2. Les établissements publics : pour une efficacité de gestion renforcée

L'établissement public (EPA ou EPIC) est un service public personnalisé : il possède une personnalité morale et juridique. Les règles applicables aux activités administratives ne sont pas adaptées au culturel, d'où la création des Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC).

A l'origine, les établissements publics (EP) correspondaient à la nécessité de favoriser une gestion efficace par l'autonomie de la structure. Cette création permettait aux intéressés de participer effectivement à la gestion. Il a été rapidement affirmé que les EP pouvaient être en charge de mission privée⁵⁰. Les liens entre EP et service public se sont donc relâchés. Parallèlement, il est admis que des organismes autonomes de droit privés puissent être chargés d'une mission de service public administratif et les EPIC, qui échappent partiellement au régime administratif des EP classiques, connaissent un important développement. Enfin, de nombreux établissements publics ne gèrent pas eux-mêmes les services publics de leurs compétences mais ont recours à des personnes publiques ou privées grâce à la délégation de service.

Un établissement public se définit comme une personne morale de droit public, autre que l'Etat et les collectivités territoriales, spécialement chargée d'une ou plusieurs missions de service public. Il constitue une forme de décentralisation fonctionnelle ou par services. Il est doté d'une autonomie financière, dispose d'organes propres (assemblée délibérante, conseil d'administration, directeur...), possède des biens propres et un budget autonome. L'autonomie qui lui est accordée suppose un contrôle de tutelle exercé par la collectivité de rattachement. Les compétences de l'EP sont des compétences d'attribution, limitativement énumérées : c'est le principe de spécialité qui est toutefois souvent interprété de façon large par la jurisprudence. Bien qu'il existe de nombreuses catégories d'établissements publics, deux types d'EP ressortent largement de la classification publique, ainsi qu'un troisième type d'EP propre au secteur culturel. Ainsi, doivent être explicités l'EPA, l'EPIC et l'EPCC.

Etablissement public administratif

Tout d'abord, un EPA est, en théorie, un établissement qui a en charge un service public administratif. En fait, il s'agit d'un établissement qui ne fait ni commerce, ni industrie à titre principal. Ce statut permet à l'établissement de bénéficier d'une plus grande souplesse de gestion. Cette qualification en EPA a des conséquences sur le régime juridique qui s'applique : il est fortement emprunt de droit public, mais est en réalité « mixte » c'est-à-dire qu'il est possible de recourir à des modes de gestion privé, comme pour le personnel qui est composé d'agents publics et de contractuels. De plus, à la différence d'un EPIC, un EPA peut se porter candidat à l'attribution d'un marché public ou d'une délégation de service public, sans faire obstacle au principe de la libre concurrence⁵¹. A l'heure actuelle, la France compte quatre musées-EPA : le musée du Louvre (1993), le musée et domaine national de Versailles (1995), le musée d'Orsay (2004) et enfin le musée Guimet (2004).

⁵⁰ Arrêt du Tribunal des Conflits, *Canal de Gignac*, 9 décembre 1899.

⁵¹ Avis du Conseil d'Etat, 8 novembre 2000.

Ce statut confère une autonomie juridique sous tutelle de l'Etat, formalisée par un contrat d'objectifs et de moyens, appelé « contrat de performance », conclu tous les trois ans. Le Louvre a été le premier EPA à s'engager ainsi « *dans le strict respect des missions scientifiques et éducatives commandant l'activité des musées* »⁵² précise Francine Mariani-Ducray, directrice des Musées de France. Depuis 2004, ces quatre EPA disposent de la maîtrise complète de leur budget, de leur personnel et de leurs acquisitions. Désormais, le musée du Louvre, pour ne citer que lui, a le droit de gérer et d'augmenter ses ressources, y compris celles financières traditionnelles provenant de l'Etat ou des collectivités locales. De plus, le décret du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre attribue à l'EPA toutes les recettes provenant de sources privées⁵³ : le produit des visites-conférences et des droits d'entrée – exception faite de la partie à reverser à la RMN -, les recettes de l'auditorium, des opérations commerciales, les redevances dues par la société exploitant la galerie Carrousel-Louvre, les dons et legs. Par ailleurs, le Louvre dispose d'une délégation de pouvoir et de responsabilité efficace jusqu'aux niveaux les plus bas hiérarchiquement, avec une mise en valeur de chaque salarié quelque soit sa fonction ou sa classe. Enfin, l'établissement public possède des compétences très larges⁵⁴ dans les domaines relatifs aux fonctions financières et commerciales, à l'exploitation des droits intellectuels, au concours scientifique et technique apporté à des musées, des collectivités ou des établissements publics. Enfin, les droits de propriété des bâtiments, des biens mobiliers et immobiliers sont passés de l'Etat à l'établissement⁵⁵, sous réserve du caractère inaliénable des collections qui restent propriété étatique. Pionner en la matière, le Louvre s'est révélé être un modèle pour l'acquisition du statut d'EPA par d'autres musées nationaux. Aussi, les dispositions dont peut se prévaloir le Louvre sont également applicables aux autres musées-EPA.

Etablissement public industriel et commercial

Ensuite, se situe l'EPIC. Il est, en théorie, chargé d'une mission de service public industriel et commercial et réalise alors des actes de commerce et d'industrie. Le régime juridique qui s'applique est marqué par le droit privé, même s'il reste largement soumis au droit public comme pour la modification des statuts ou de son exclusion de l'arbitrage et de la faillite... En l'occurrence, le statut (EPA ou EPIC) de l'institution gestionnaire n'est que la conséquence du mode opérationnel de gestion retenu :

« l'habitude s'est très vite prise de qualifier les établissements publics d'établissements publics à caractère industriel et commercial uniquement pour leur permettre de bénéficier d'un certain nombre de facilités juridiques et financières, et donc sans tenir compte du ou des services gérés par ces établissements »⁵⁶.

Dans cette lignée, des institutions culturelles sont devenues des EPIC alors qu'elles étaient dépourvues de toute activité à caractère industriel et commercial. C'est notamment le cas de

⁵² Propos de MARIANI-DUCRAY F., « Les grands musées, multinationales du tourisme », in PATAUD-CELERIER P., *Enjeux- Les Echos*, 1^{er} novembre 2005.

⁵³ Article 23, Décret du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre

⁵⁴ Article 5 et 6, *op. cit.*

⁵⁵ Articles 7 et 8, *ibidem*.

⁵⁶ FATOME E., « A propos de la distinction entre les établissements publics à caractère administratifs et les établissements publics à caractère industriel et commercial », in *Mélanges René Chapus, Paris, Monchrétien, 1992, p.173.*

la Comédie Française et de tous les théâtres nationaux. Du côté des institutions muséales, peu d'entre elles jouissent de ce statut. Toutefois, il convient de mentionner la RMN qui répond clairement, avec ce statut d'EPIC, à une recherche de rentabilité, modifiant par là-même son image. La RMN peut réaliser toutes les opérations commerciales utiles à l'exécution de ses missions. Elle est alors autorisée à créer des filiales ou à prendre des participations à cette fin. Ce même droit avait été accordé à l'EPA musée et domaine national de Versailles. Ainsi, les EP, qu'ils soient EPIC ou EPA, s'écartent des règles de droit public au profit de celles de droit privé adaptées aux activités commerciales. Jusqu'alors, les grands musées ayant été transformés en établissements publics avaient eu le caractère administratif. Depuis janvier 2007, les musées peuvent désormais être des EPIC. C'est le cas du Grand Palais à Paris. Son financement « *viendra donc de l'Etat mais quelques partenariats privés sont possibles* »⁵⁷, selon le ministre de la Culture de l'époque Renaud Donnedieu de Vabres. Ce nouvel EP a pour mission de gérer et de conserver le monument qui abrite la grande nef, d'une part, les Galeries nationales du Grand Palais – qui proposent des expositions d'art - et le Palais de la Découverte – musée des Sciences- d'autre part. Ces deux derniers espaces restent pour leur programmation et leur gestion sous la tutelle respective de la RMN et du ministère de l'Education nationale. En l'occurrence, l'EPIC assure la gestion de la programmation de la nef et des 6.000 m² de la partie sud du bâtiment. Sa gestion était auparavant, depuis 2000, assurée par l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels, l'EMOC⁵⁸. Ce statut d'EPIC, sans précédent jusqu'alors pour un musée, est un compromis trouvé par le ministère de la Culture entre sa volonté de conserver le caractère public du lieu et celle d'autoriser des actes commerciaux et donc financièrement intéressants. L'ancien ministre de la Culture, Jean-Jacques Aillagon, souhaitait d'ailleurs aller plus loin dans ce désir de rentabilité et de prospérité économique puisqu'il voulait confier la gestion du Grand Palais à un opérateur privé. Finalement, le statut d'EPIC sera appliqué.

Etablissement public de coopération culturelle

Les compétences en matière culturelle sont partagées entre l'Etat et les collectivités locales en vertu de la loi du 7 janvier 2003 qui dispose que les communes, départements et régions concourent avec l'Etat au développement culturel⁵⁹. Depuis cette date, les initiatives des collectivités dans le domaine de la Culture n'ont cessé de se multiplier, souvent dans le cadre de financements croisés, associant plusieurs collectivités, l'Etat compris ou non. La création des EPCC était attendue par les acteurs concernés et de nombreux projets ont vu le jour avant même la publication de la circulaire ministérielle précisant les modalités d'application de la loi du 4 janvier 2002 relative aux Etablissements Publics de Coopération Culturelle. Auparavant, les associations régies par la loi du 1^{er} juillet 1901⁶⁰ jouaient un rôle prépondérant dans la gestion des activités culturelles et muséales. Les EPCC ont pris le relais. Toutefois, lesdites associations ne peuvent pas être purement et simplement transformées en établissement public de coopération culturelle. En effet, leur dissolution, du ressort de l'assemblée générale, est nécessaire. Par contre, l'association peut octroyer son boni de liquidation au nouvel EPCC et son personnel peut être repris. Par ce nouveau statut juridique, l'Etat entend offrir un cadre de gestion associant souplesse de fonctionnement et

⁵⁷ Propos de DONNEDIEU DE VABRES R., ministre de la Culture, « *Le Grand Palais va avoir un statut d'établissement public* », in Dépêche AFP, 14 décembre 2006

⁵⁸ Voir *infra*, p.92.

⁵⁹ Article L.1111-2, Code général des collectivités territoriales.

⁶⁰ Voir *infra*, p.62.

rigueur de gestion. L'EPCC concerne des structures pérennes, d'une taille suffisante – c'est-à-dire d'un budget minimum d'un million d'euros – et dont les missions s'inscrivent dans la durée. La loi dispose qu'une collectivité pourra créer un établissement public « *chargé de la gestion d'un service public culturel* ». Elle le fera soit seule, soit en s'associant avec l'Etat et/ou d'autres collectivités ou groupements de collectivités dès lors que la création de l'EPCC présente « *un intérêt pour chacune des personnes morales en cause et contribue à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture* »⁶¹. De plus, un des avantages de l'EPCC réside dans le fait que la collectivité créatrice doit choisir le caractère - industriel et commercial ou administratif - de l'EP selon l'objet de son activité et les nécessités de gestion : les EPIC et les EPA peuvent donc être des EPCC à titre égalitaire. Ce choix doit s'opérer en fonction de trois critères jurisprudentiels : l'objet de l'activité, l'origine des ressources et les modalités de fonctionnement de l'établissement. Si, eu égard à un de ses critères, l'EP ne peut être comparé à une entreprise privée, il est alors qualifié d'EPA⁶². En cas de doute, il existe une présomption en faveur du caractère administratif du service. Néanmoins, en n'imposant pas le caractère administratif à l'EPCC, la loi de 2002 confirme implicitement qu'il existe une démarche volontariste tendant à réduire le financement public, ou du moins à optimiser l'emploi des crédits publics. Elément important caractérisant l'EPCC, son directeur assure la direction de l'établissement de façon indépendante quant à ses choix artistiques et culturels. Il élabore et met en œuvre le projet culturel, assure la programmation, est ordonnateur des recettes et dépenses, prépare le budget, assure la direction des services, conclut des contrats dans les conditions prévues par le conseil d'administration, a la possibilité de déléguer sa signature, embauche le personnel s'il s'agit d'un EPIC ou donne son avis si c'est un EPA. Ses fonctions sont identiques pour tout dirigeant d'établissement public (EPA, EPIC ou EPCC). Aussi, il est en tous points comparable à un chef d'entreprise du secteur privé. Aujourd'hui, l'EPCC est un succès et suscite beaucoup d'intérêt des collectivités et des professionnels. Plus d'une quinzaine d'établissements ont déjà été créés et autant sont à l'état de projet⁶³. Ainsi, l'EPCC du Pont du Gard constitue un exemple intéressant. Il a vu le jour en avril 2003 sous la forme d'un EPIC. Il gère le pont, les 55 hectares qui l'entourent, les 5 musées et les parkings ainsi que l'activité de visites guidées. Il emploie plus de 80 personnes, auxquelles il faut ajouter une trentaine de travailleurs saisonniers. Son budget s'élève à plus de 9 millions d'euros, avec une répartition d'un tiers pour les recettes propres de l'EPCC et de deux tiers pour les subventions du département. Au total, trois communes apportent une participation mineure et l'Etat intervient en investissement. De plus, une filiale – société de droit privé, à savoir une société anonyme à actionnaire unique – a été créée en 2005 pour reprendre l'activité de restauration du site, jusqu'alors confiée à un occupant du domaine public, ce qui engendrera une augmentation des recettes propres de l'EPCC.

Dans ces trois cas, il est question d'une autonomie institutionnelle : l'activité de service public est gérée par une personnalité morale distincte de la collectivité qui l'a créé. Cette autonomie institutionnelle s'oppose à l'intégration institutionnelle qui consiste pour les autorités administratives à assurer directement les activités relevant du service public culturel sous forme de gestion directe. Ainsi, une telle organisation, et notamment le recours aux EPCC, permet à la fois une mutualisation pertinente des moyens et des services, le développement des synergies et une meilleure lisibilité de l'action culturelle. Ces trois

⁶¹ Article L.1431-1, al.1, *op. cit.*

⁶² Arrêt du Conseil d'Etat, Union syndicale des industries aéronautiques, 16 novembre 1956.

⁶³ Voir annexes : liste des EPCC créés ou envisagés, octobre 2005, p.115.

éléments sont des caractéristiques importantes des entités privées, en charge de la gestion d'activités culturelles, telles que les associations, fondations et autres sociétés privées.

ii. Modes de gestion privée : entre altruisme et mercantilisme

Les instruments privés de gestion de patrimoine et de musées ne doivent pas être fustigés. Leurs choix relèvent d'une démarche pragmatique afin de concilier efficacité dans la gestion et respect des exigences de service public, que les entités de droit public n'arrivent pas toujours à effectuer.

Ainsi, seront présentées associations, fondations d'entreprises, sociétés commerciales qui gèrent des collections muséales et des activités culturelles de façon générale.

1. Organismes sans but lucratif

Les associations, loi 1901

Le recours au cadre associatif est courant dans le domaine culturel. Ce mode de gestion est même majoritaire, malgré des critiques nombreuses. Le régime des associations se caractérise par la liberté qui l'entoure. Les statuts, véritables « lois » des associations, ne sont imposés par aucun texte législatif ou réglementaire. L'hégémonie associative s'explique certainement par la grande souplesse qu'offre cette forme juridique et par la possibilité pour la personne publique – entre autres les collectivités territoriales – de collaborer en leur sein. De surcroît, l'Histoire est en partie responsable de cet état de fait : de nombreuses associations du secteur culturel ou socioculturel sont issues d'initiatives privées, et notamment des mouvements d'éducation populaire.

L'association est

« la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations »⁶⁴.

L'association est définie par la loi du 1^{er} juillet 1901 dans un esprit très libéral. Elle est soumise au droit privé et aux règles du Code Civil.

L'association, d'après sa définition, est donc un contrat passé entre au moins deux personnes, physiques ou morales, privées ou publiques. L'Etat et/ou une collectivité peut être membre d'une association. En effet, le principe de spécialisation justifie l'adhésion d'une collectivité à une association dans la mesure où cette dernière présente un intérêt au regard de ses compétences. Si l'association est déclarée - c'est-à-dire que son

« existence a fait l'objet, de la part de ses fondateurs, d'une déclaration à l'autorité publique contenant diverses indications – objet, nom des personnes chargées de son administration...- et conférant à l'association la personnalité morale et une certaine capacité »⁶⁵

- elle est alors une personne morale de droit privé à part entière, même si elle est constituée de personnes publiques. Cette déclaration est nécessaire pour que l'association bénéficie de subventions publiques qui doivent expressément être demandées. Pour obtenir

⁶⁴ Article 1^{er}, Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

⁶⁵ CORNU G., *Vocabulaire juridique*, Paris, Quadrige/PUF, 2000, p.80.

une capacité encore plus étendue, l'association peut être reconnue d'utilité publique, en contrepartie de quoi elle sera soumise à un contrôle minutieux de l'Etat.

L'association se constitue rapidement. Une simple insertion de sa déclaration en préfecture au Journal Officiel lui confère sa personnalité juridique. Les membres fondateurs disposent d'une pleine liberté pour définir et arrêter les modalités d'organisation et de fonctionnement de la structure grâce à la rédaction des statuts, qui sont la véritable loi à laquelle l'association et toute personne souhaitant travailler avec elle doivent se soumettre. L'adoption des statuts lors d'une assemblée constitutive suffit à créer l'association. Malgré cette grande souplesse et liberté, le droit civil impose un certain nombre d'obligations qui restent toutefois limitées comparées aux contraintes inhérentes aux sociétés commerciales, par exemple. Ainsi, l'association doit déclarer à la préfecture les modifications statutaires, le changement d'adresse du siège social, la création de nouveaux établissements, les modifications de son administration. De même, elle doit impérativement tenir une comptabilité de type commerciale. La loi impose d'ailleurs la nomination d'un commissaire aux comptes et d'un suppléant à partir de la perception d'une subvention supérieure à 150.000 euros : l'Etat ou la collectivité, à l'origine de l'aide financière, s'assure alors de sa bonne utilisation. Un contrôle de la Cour des Comptes ou des Chambres Régionales des Comptes peut intervenir si la structure associative perçoit un concours financier de plus de 1.500 euros, si une ou plusieurs collectivités locales détient plus de la moitié des voix ou si elle exerce un pouvoir prépondérant de gestion au sein de l'association. Avantage précieux, les associations ne sont pas toujours soumises aux impôts et taxes commerciaux. Elles échappent à ces impôts si la gestion présente un caractère désintéressé – ce qui est souvent le cas des associations culturelles – si elles ne sont pas en concurrence avec des entreprises du secteur marchand ou si leurs activités ne sont pas exercées dans des conditions similaires à celles du marché. La rédaction des statuts étant entièrement libre, il n'y a pas d'organisation obligatoire. L'association peut ou non se doter d'organes type assemblée générale, conseil d'administration et bureau. De même, certains dirigeants, tels que le trésorier, le secrétaire ou le président, s'ils existent conformément aux stipulations statutaires, peuvent disposer de pouvoirs propres et agir en qualité de mandataires. Eu égard à leurs fonctions et responsabilités, les dirigeants peuvent être rémunérés, sans pour autant mettre à mal le caractère désintéressé de la gestion. Il existe néanmoins des obligations légales, remparts contre des éventuels excès et abus. Ainsi, une transparence financière doit être assurée par les statuts et les modalités de fonctionnement de l'association, les dirigeants sont élus périodiquement et régulièrement, les membres contrôlent effectivement la gestion, l'adéquation entre la rémunération et les missions réelles des dirigeants. La non-lucrativité de l'association ne prohibe pas la rémunération des dirigeants.

Parallèlement à la liberté statutaire, l'association présente également la spécificité de ne pouvoir partager les bénéfices dégagés par son activité. Cependant, rien n'interdit la mise en œuvre d'activités économiques ou commerciales et de réaliser, par là-même, des profits. Ces derniers peuvent donc être affectés à l'association pour la poursuite de ses missions ou aux associés en reprise de leurs apports. Les fonds ne peuvent être utilisés autrement. C'est une garantie pour les personnes publiques, propriétaires des subventions octroyées à la structure associative : en effet, seule cette dernière, parmi les modes de gestion privée, interdit la captation de fonds d'origine publique dans un intérêt privé, ainsi que le patrimoine constitué par les activités développées grâce aux dites contributions publiques. Cette absence de but lucratif constitue la caractéristique essentielle de l'association, celle qui permet de la distinguer des autres modes de gestion privée. En effet, en comparaison avec d'autres formes juridiques de droit privé – notamment les sociétés commerciales –

l'association n'apporte pas autant d'avantages techniques que l'on pourrait penser, mais sa finalité originale – son but non lucratif – fait toute sa force. De plus, le recours à la forme associative permet de contourner les règles du droit public les plus contraignantes et celles de la comptabilité publique. Ainsi, les contrats, de droit privé, ne sont pas soumis au code des marchés publics.

Cependant, malgré ses avantages indiscutables, l'association présente également des risques importants, principalement de détournement de fonds du fait de la difficulté de leur contrôle. Ainsi, le caractère fictif des associations et la gestion de fait de fonds publics sont les principales critiques adressées aux associations. Seules les associations culturelles entretenant des relations avec des personnes publiques peuvent être considérées comme fictives ou transparentes. Celles-ci n'existent donc pas effectivement. Au regard de leur objet, de leurs modalités et de leurs moyens de fonctionnement, elles ne disposent pas d'autonomie vis-à-vis de la collectivité publique concernée. Ainsi, à travers elles, agissent des personnes publiques qui recourent à la forme associative dans le but d'éluider les règles de droit public et de la comptabilité publique. Les actes de l'association transparente sont donc réputés être ceux de la collectivité, actes étant alors susceptibles d'engager la responsabilité de celle-ci. De plus, le caractère transparent de l'association expose les élus et dirigeants à un risque pénal : le délit de favoritisme. Cela consiste pour une

« personne depositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public [...] de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les délégations de service public »⁶⁶.

Lorsque des subventions sont octroyées à une association transparente, il y a gestion de fait des fonds publics. Il en est de même lorsqu'un encaissement sans habilitation de recettes provenant de l'exploitation de moyens publics a lieu et enfin lorsque les subventions sont fictives, c'est-à-dire quand les subventions sont laissées à la libre disposition de l'ordonnateur. Toute personne maniant, sans y être habilitée explicitement, des fonds publics peut d'ailleurs se voir déclarer judiciairement comptable de fait.

Ainsi, l'association allie souplesse des règles de création et de fonctionnement au soutien public par le biais de subventions ou de concours en nature. Ce n'est toutefois pas la seule forme juridique à but non lucratif dont dispose le droit français : la fondation en est une autre. Il convient de la présenter et de la comparer à la forme associative.

Les fondations

Aujourd'hui, les fondations d'entreprises sont assez peu présentes et développées dans le domaine culturel. Toutefois, la situation tend à changer puisque des fondations émergent depuis peu. Ainsi, la fondation d'entreprise Ricard voit le jour en 2006 et représente l'aboutissement de plus de dix années de soutien de la société Ricard à l'art contemporain. Elle a pour vocation de soutenir les jeunes créateurs dans toutes les formes d'expression contemporaine : peinture, vidéo, installations, photographies... et présente les œuvres dans son espace d'exposition. De plus, parallèlement à sa fondation, l'entreprise poursuit ses activités de partenariat puisque chaque année a lieu le Prix Ricard : il consiste en l'achat d'une œuvre, ensuite offerte au Centre Georges Pompidou qui l'intègre à ses collections permanentes.

⁶⁶ Article 432-14, Code Pénal.

En de nombreux points, la fondation s'apparente à l'association. C'est une personnalité morale de droit privé, sans but lucratif. Son personnel relève donc du droit privé. Le caractère désintéressé de la fondation ne signifie pas qu'il lui est interdit d'exercer des activités économiques et commerciales. Toutefois, la finalité ne doit pas être recherchée dans la production de bénéfices à partager entre les différents membres de la fondation. Ses statuts peuvent être constitués librement : ils déterminent entre autres les conditions de nomination et de renouvellement des membres du conseil. Son régime fiscal est identique à celui applicable aux associations reconnues d'utilité publique, notamment pour ce qui est de la déductibilité des dons, la fiscalité de l'activité économique si elle existe... En cas d'activité lucrative, elle est soumise aux impôts et taxes commerciaux (TVA, impôts sur les sociétés, taxe professionnelle).

Il existe deux types de fondation : celle d'entreprise et celle reconnue d'utilité publique. Dans les deux cas, la fondation est « *une affectation irrévocable d'une masse de biens – droits ou ressources – à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif* »⁶⁷. Depuis la loi du 4 juillet 2002, les fondateurs ne sont plus obligés d'apporter lors de la constitution une dotation – legs ou don. Cette obligation a été levée uniquement pour les fondations d'entreprise ; elle reste valable pour les fondations reconnues d'utilité publique. De façon générale, ces dernières font l'objet de règles plus nombreuses et plus strictes à respecter. Leur création résulte de l'initiative d'une ou des personnes physiques et/ou morales et intervient après l'entrée en vigueur du décret pris en Conseil d'Etat lui accordant la reconnaissance d'utilité publique, au même titre que les associations bénéficiant de cette même qualification. Les fondations d'entreprise, de leur côté, sont créées par toute société commerciale ou civile, des EPIC ou des EPCC. Une personne physique ne peut donc pas être à l'origine d'une telle fondation. Une autorisation administrative doit être obtenue auprès du préfet du département du siège. Dans celle-ci, sont à mentionner : la dénomination, le siège et la durée de la fondation d'entreprise, les noms, prénoms, professions, nationalités et domiciles des représentants des fondateurs appelés à siéger au conseil d'administration, ainsi que les raisons sociales, dénominations, sièges et activités des fondateurs. Dans les deux cas, les fondations acquièrent la capacité juridique après publication du décret ou de la publication au Journal Officiel. Elles ont toutes les deux des obligations comptables : établir un compte de résultat, un bilan et une annexe pour la première ; établir une situation de l'actif disponible et du passif exigible, un compte de résultat prévisionnel, un plan de financement pour la seconde. Ni la fondation reconnue d'utilité publique, ni la fondation d'entreprise ne dispose d'assemblée générale. Pour la première, son administration est gérée par un bureau élu au sein du conseil, soumis à des règles quant à sa composition et à ses compétences. Dans la seconde, le conseil est composé de personnes de différents horizons qui gèrent alors de façon gratuite – selon des statuts types, exception faite du remboursement des frais - et désintéressée la fondation. Le conseil prend les décisions dans l'intérêt de la structure, vote le budget, approuve les comptes, décide des emprunts et des actions en justice.

Des efforts ont été fournis ces dernières années pour favoriser la création de fondations et un assouplissement du régime des fondations – d'entreprise - est intervenu. La dernière loi en date, celle du 2 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, va dans ce sens.

Outre ces deux structures juridiques privées, il existe une autre forme dépourvue de visée lucrative. Elle présente un statut hybride puisque c'est une société alliant caractère marchand et finalité d'utilité sociale : la société coopérative d'intérêt collectif.

⁶⁷ CORNU G., *Vocabulaire juridique, op. cit.*, p.389.

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

La SCIC se caractérise en quatre points : c'est une forme de coopérative, au même titre que l'EPCC, c'est une personne morale de droit privé constituée sous forme de société anonyme (SA) ou de société à responsabilité limitée (SARL) à capital variable ; elle suit un objectif désintéressé et elle a une finalité d'utilité publique.

La société coopérative d'intérêt collectif a été créée par la loi du 17 juillet 2001, de façon donc relativement récente. Son objet est la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui représentent un caractère d'utilité publique. Ce caractère n'est pas défini de façon restrictive et préalable : en effet, la loi a mis en place un système de reconnaissance au cas par cas puisqu'elle subordonne la création de la SCIC à un agrément administratif, octroyé pour une durée de cinq ans renouvelable. Ainsi, le préfet du département du siège de la SCIC appréciera l'utilité sociale en fonction de la contribution que le projet apporte à des besoins nouveaux ou non satisfaits par le marché, à l'insertion sociale ou professionnelle, au développement de la cohésion sociale, à l'accessibilité aux services... La société est créée par l'adoption des statuts qui doivent être enregistrés, déposés au greffe et insérés dans un journal d'annonces légales, comme pour toute SA ou SARL. De même, les organes sont identiques à toute société anonyme ou à responsabilité limitée⁶⁸. Contrairement aux fondations d'entreprises, les statuts de la SCIC déterminent la dotation annuelle à une réserve statutaire. Cette société permet d'associer des personnes intéressées par une même activité et de mieux rassembler les professionnels à la gestion du projet. Ainsi, elle peut compter jusqu'à cinq types d'associés – et au minimum trois – dont obligatoirement les salariés de la coopérative, les personnes bénéficiant de ses activités et au choix parmi les personnes physiques souhaitant prendre part aux activités de la coopérative, les collectivités publiques, les personnes physiques ou morales contribuant à son activité. De plus, outre l'obligation d'associer les salariés et les bénéficiaires de la SCIC, il est possible de cumuler différentes qualités : associé, salarié, directeur, gérant, membre du conseil d'administration, du directoire ou du conseil de surveillance. La société étant à but non lucratif, les réserves ne peuvent pas être réparties entre les associés, ni être incorporées au capital. De même que pour les associations, la SCIC est soumise aux impôts commerciaux si elle développe des activités commerciales. Elle peut également recevoir des subventions publiques. Aussi, la SCIC offre une évolution éventuelle pour certaines associations agissant dans un champ économique. En effet, la loi permet aux associations de se transformer en SCIC, sans créer de nouvelle personne morale.

Depuis 2001, cette forme juridique constitue un nouveau choix possible pour les acteurs du domaine culturel, bien qu'elle ne soit pas spécifique à ce champ d'action. Toutefois, elle semble davantage adaptée à certaines activités socioculturelles qu'à la gestion d'équipements culturels. Au 31 juillet 2007, 98 SCIC avaient été constituées, dont neuf dans le domaine de la Culture⁶⁹, parmi lesquelles deux seulement pour le domaine des arts plastiques ou du patrimoine.

Parallèlement à ces structures privées dépourvues de visée lucrative, des entreprises privées à but commercial peuvent également gérer du patrimoine culturel. Leur point commun est leur finalité lucrative.

2. Les sociétés commerciales à but lucratif

⁶⁸ Voir *infra*, p.74.

⁶⁹ Les neuf SCIC constituées au 31 juillet 2007 sont : Atla, Akwaba ba théâtre, Cinémas Bocage, Coefficient 7, Co-errances,

De rue et de cirque, Des tulipes contre le cancer, Okhrâ, Provence Découverte.

Parmi les différents types de sociétés commerciales, une attention particulière doit être portée aux sociétés d'économie mixte. En effet, elles sont les seules à se voir imposer une participation des collectivités territoriales dans leur création et fonctionnement. Les autres sociétés en ont seulement la possibilité.

La société d'économie mixte (SEM)

Les SEM ont été admises pour la première fois par le décret-loi Poincaré en date du 28 décembre 1926 : les communes étaient autorisées à prendre participation dans des sociétés commerciales. A cette époque et jusqu'aux années 1980, il était question de société d'économie mixte d'aménagement. Un tournant est intervenu avec les lois de décentralisation de 1982 et la réforme des SEM par la loi du 7 juillet 1983 : une nouvelle impulsion leur a été donnée. Les SEM d'aujourd'hui sont principalement des sociétés de gestion.

Une SEM est une

« société commerciale constituée entre des personnes de droit privé et une ou plusieurs personnes de droit public, ayant caractère d'un organisme de droit privé, mais dont les statuts contiennent généralement des dérogations aux droits communs des sociétés »⁷⁰.

Ainsi, se mêlent capitaux publics et capitaux d'origine privée, d'où sa dénomination. La loi de 1983 impose une participation majoritaire des entités publiques – Etat, collectivités territoriales, établissements publics – à hauteur maximale de 85%. Les partenaires privés participent au moins pour 15% du capital de la société. La SEM revêt la forme d'une société anonyme (SA). Elle ressort alors du droit privé commercial, même si certains associés sont des personnes publiques et qu'elle remplit des missions de service public administratif ou industriel et commercial. Pourtant, malgré la gestion de service public, la SEM présente un but lucratif, précisé dans la loi Deferre du 2 mars 1982. Les dispositions légales interdisent à toutes collectivités territoriales de participer au capital « *d'une société commerciale et de tout autre organisme à but lucratif* ». Cependant, les participations dans les sociétés « *ayant pour objet d'exploiter les services communaux ou des activités d'intérêt général* » sont licites. C'est l'objet imposé aux SEM par la loi de 1983, rendant alors légales de telles sociétés. La SEM étant une SA, les types d'organes et de fonctions sont identiques à ceux d'une société anonyme.

Les SEM présentent des avantages par rapport aux associations et aux SA. Tout d'abord, ces deux dernières formes juridiques impliquent un contrôle faible des collectivités. De plus, dans les SEM à directoire et conseil de surveillance – par opposition aux SEM à conseil d'administration où les élus des collectivités actionnaires sont impliqués directement dans la prise de décision de gestion – il n'existe aucun risque de blocages issus de conflits entre le conseil de surveillance et le directoire puisque la loi de 1983 dispose que les collectivités sont les actionnaires majoritaires du conseil de surveillance et de l'assemblée générale qui agit en tant qu'arbitre. La position de ces deux organes sera identique car composés des mêmes membres. En l'occurrence, la SEM permet à la fois une gestion type « entrepreneuriale » et un contrôle étroit de la puissance publique sur la gestion effectuée : ce qui fonde l'existence des sociétés d'économie mixte, c'est davantage l'utilisation d'un système de gestion relevant du droit privé que la recherche de profits. Il s'agit d'une des formules actuelles les plus employées dans le développement local. A ce titre, le conseil municipal de Nantes a décidé la création d'une société d'économie mixte pour la gestion du château des ducs de Bretagne, ré-ouvert en 2006, après une restauration de six ans.

⁷⁰ CORNU G., *Vocabulaire juridique, op. cit., p.819.*

Baptisée Nantes Culture et Patrimoine, la SEM est dotée d'un capital d'un million d'euros. La ville y participe à hauteur de 69%, les autres partenaires étant, entre autres, la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Nantes, la Caisse des Dépôts et Consignations, la Caisse d'Epargne... Ce choix a été effectué car il a été jugé « *mieux adapté à la gestion d'un grand site culturel et touristique* ». Le château attirait chaque année 300.000 visiteurs et était alors l'un des principaux sites touristiques des Pays de la Loire. De plus, la municipalité précise que

« au-delà des moyens de conservation, de recherche scientifique et d'accueil, l'enjeu est d'être réactif et efficace sur les notions de saisonnalité, de gestion des flux. Il s'agit d'associer des compétences diverses en matière de marketing, de communication, de médiation culturelle »⁷¹.

La nature juridique d'une SEM en donne les moyens.

A côté de cette SA particulière du fait de la participation obligatoire d'une entité publique dans son capital de façon majoritaire et de l'objectif poursuivi, à savoir mener à bien des missions de service public, il convient de présenter une autre forme de société qui, bien que n'étant pas une société anonyme, en applique certaines règles : la société par actions simplifiées.

La société par actions simplifiées (SAS)

Il n'existe pas de définition légale de la société par actions simplifiées. La loi du 3 janvier 1994 en fait une nouvelle forme sociétaire à part entière, nettement distincte de la SA. En pratique, la SAS reprend différents caractères de la société anonyme. Elle se montre toutefois plus souple que celle-ci, principalement par le fait que l'organisation statutaire prévaut sur celle légale, contrairement au régime de la SA. Ainsi, les points communs entre SAS et SA sont nombreux. Tout d'abord, les deux sociétés poursuivent un but lucratif. Leur objectif est donc de mettre en commun des biens ou des activités en vue de partager des bénéfices ou de profiter des apports et de la participation aux résultats de l'exploitation. En ce qui concerne son capital social, aucune disposition particulière n'est édictée. Aussi, il y a un alignement sur le capital social exigé pour les SA ne faisant pas d'appel public à l'épargne, à savoir 37.000 euros. Par contre, à la différence des SA, son capital doit être entièrement souscrit. Exception faite des sociétés comportant un unique associé, les conditions et formalités de constitution des SAS sont identiques à celles des SA ne faisant pas d'appel public à l'épargne. La société est donc réputée constituée à la date de la signature des statuts. Elle acquiert la personnalité morale le jour où elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés. Toutes les deux sont des personnes morales de droit privé mais la SAS est également un contrat de société. Leur assemblée générale constitue l'organe souverain de l'organisation des deux sociétés. Les obligations comptables se rejoignent partiellement : chacune doit fournir à la clôture de chaque exercice les comptes annuels comprenant le bilan, le compte de résultat, les annexes et, pour la SAS uniquement, un rapport de gestion. Enfin, la SAS est assimilée à une société anonyme pour l'application du code général des impôts et du livre des procédures fiscales.

Parallèlement à ces dispositions communes avec la SA, la SAS présente des particularités propres. Pour ce qui est de sa fondation, « *une société par actions simplifiées peut être instituée par une ou plusieurs personnes [physiques ou morales] qui ne supportent*

⁷¹ AYRAULT J.-M., député-maire de Nantes, dans GUIMARD E., « Une SEM gèrera le château des ducs de Bretagne », in *Les Echos*, 25 octobre 2005.

les pertes qu'à concurrence de leurs apports »⁷². Les modalités de fonctionnement de la SAS dépendent des statuts, librement rédigés. En effet, « *les statuts fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée* »⁷³. Cependant, la loi impose une obligation : la direction doit comprendre au moins un président dans la mesure où il est le seul à représenter la société dans ses rapports avec les tiers. La liberté est presque totale quant à la nomination d'autres dirigeants de la SAS. Sur ce point, il existe une autre exigence légale : le contrôle des conventions passées, avec la société, par les dirigeants qui sont astreints à une responsabilité civile et pénale découlant de leurs fonctions. En fait, le président est le seul responsable de l'exercice du pouvoir à l'égard des tiers. Il est possible de prévoir parallèlement des organes de décisions collectives, type conseil d'administration ou de contrôle, type conseil de surveillance. Les membres de ces organes ne sont pas responsables et ne peuvent donc pas être mis en cause pour manquements ou infractions. La compétence de ces organes est pleinement contractuelle, contrairement aux SA où le conseil d'administration dispose d'une compétence légale qui ne peut être ni réduite ni accrue par les statuts. La liberté statutaire prime dans la SAS pour la majorité de ses aspects.

La SAS a vu le jour pour répondre aux besoins des entreprises qui réclamaient une structure souple, la SA ayant un régime et des modalités de fonctionnement jugés trop rigides. La SAS est aujourd'hui un instrument privilégié par les grands groupes, notamment multinationaux, ainsi que par les PME. L'exemple le plus récent de la fondation d'une SAS date de janvier 2007 avec la création de l'Agence internationale des musées de France qui a en charge le suivi des projets scientifiques et culturels du musée du « Louvre » à Abou Dhabi, pour lequel elle a été spécialement mise en place.

Enfin, dans un dernier temps, il faut présenter le régime de la société anonyme, puisque de grands groupes commerciaux ont recours à cette forme juridique. La société à responsabilité limitée sera laissée de côté étant donné la forte ressemblance qu'elle présente avec la SA et le peu d'intérêt dont font preuve les structures gestionnaires d'activités culturelles à son égard. Parmi les différences notables qui existent, il est question du nombre maximum des associés, limités à 100 pour la SARL alors qu'ils sont illimités pour la SA. De plus, la SARL peut être constituée à partir de zéro euros, la loi pour l'initiative économique du 1er août 2003 ayant supprimé l'obligation d'un capital minimum. Il est désormais librement fixé par les statuts mais doit être entièrement souscrit, comme pour la SAS. La responsabilité des associés est limitée à leurs apports. Enfin, la dernière différence concerne les dirigeants de la SARL, appelés gérants, qui sont nommés statutairement ou par décisions des associés représentant plus de la moitié du capital, sauf majorité plus forte prévue par les statuts. En dehors de ces quelques éléments, le régime de la SARL reprend de façon plus souple celui de la SA, dans la mesure où les dispositions statutaires sont très libres de contenu.

La société anonyme

La société anonyme est définie par l'article L.225-1 du Code de commerce. Il dispose qu'il s'agit d'une société « *dont le capital est divisé en actions et qui est constitué entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports* ». Son but est identique à celui de la SAS. Son capital varie de 37.000 euros si la société ne fait pas d'appel public à l'épargne à 225.000 euros dans le cas contraire. En principe, la SA ne peut être constituée valable que si elle comprend au moins sept associés. Toutefois, cette

⁷² Article L.227-1, al.1, Code de commerce

⁷³ Article L.227-5, *op. cit.*

obligation est levée lorsque l'Etat détient majoritairement le capital de la société. La SA peut être dotée soit d'un conseil d'administration (type classique), ce qui l'oblige alors à compter parmi ses actionnaires au moins une personne physique pour assumer les fonctions de président du conseil, soit d'un directoire et d'un conseil de surveillance, ce qui implique deux personnes physiques pour les fonctions de président et de vice-président dudit conseil (type dualiste). L'assemblée générale est le principal organe de la SA, comme dans la SAS. Sa compétence est large : elle nomme et révoque les administrateurs et les membres du conseil de surveillance, désigne les commissaires aux comptes, procède à la répartition des bénéfices, modifie les statuts ou décide de la dissolution de la société. Quant à la composition, le fonctionnement et les pouvoirs des organes sociaux, ils sont prévus par les statuts, avec toutefois l'obligation légale pour le conseil de surveillance de se réunir au moins une fois par trimestre afin de statuer sur l'arrêt des comptes et le rapport d'activités. Depuis une loi de 2001, le président du conseil d'administration n'est plus le représentant de la société à l'égard des tiers : c'est désormais le directeur général qui dispose de ce pouvoir et de cette responsabilité. En effet, il est possible de dissocier les fonctions de président et celles de directeur général :

« la direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général »⁷⁴.

Dans le cas où la SA est de type dualiste, elle est dirigée par le directoire.

Cette forme juridique est aujourd'hui généralement utilisée par des groupes entièrement privés. C'est le cas de la société Culturespaces, filiale du groupe Suez, ou encore de l'agence d'ingénierie culturelle privée SVO Art qui organise les expositions du musée du Luxembourg pour le compte du Sénat⁷⁵.

Cette partie, certes quelque peu descriptive, semblait nécessaire afin d'avoir un panorama des possibles formes juridiques qui s'offrent à la gestion muséale. Ainsi, la puissance publique est libre de faire appel à toutes structures juridiques relevant du droit privé, poursuivant ou non un objectif de lucrativité, pour gérer et porter des projets culturels. En effet, l'article 72 de la Constitution de 1958 dispose de la liberté des collectivités territoriales dans le respect des conditions prévues par la loi et les réglementations applicables aux différents secteurs culturels : la gestion culturelle est alors autorisée et possible par toutes les formes de droit privé, puisque, sauf exceptions, la loi n'impose pas de forme juridique particulière pour les activités culturelles. Ainsi, se côtoient structures privées – associations, fondations, sociétés anonymes, sociétés coopératives d'intérêt collectif -, structures publiques – établissements publics - et structures mixtes – sociétés d'économie mixte. Au final, ces dernières qui établissent un réel partenariat public-privé sont fréquemment utilisées pour gérer des activités culturelles et patrimoniales. Ce partenariat, qui permet de concilier avantages du secteur public et ceux du secteur privé, se retrouve également dans les délégations de service public, les marchés publics et les contrats de partenariat public-privé.

⁷⁴ Article L.225-51-1, *ibidem*.

⁷⁵ Voir *supra*, pp.29-30.

B – La commande publique : le choix de la subsidiarité

Les musées représentent un des secteurs de résistance les plus forts de l'Etat. Toutefois, une détente s'amorce peu à peu qui se traduit par le recours à des entreprises privées, notamment pour l'organisation d'expositions culturelles. Le dogme selon lequel une politique culturelle ne peut être conduite que par des entités publiques n'existe plus aujourd'hui. Certes, ces dernières possèdent des qualités scientifiques, de savoir-faire muséographiques incontestables, mais les entreprises privées semblent avoir de leur côté une grande efficacité économique. De plus, le droit public est généralement considéré comme un régime particulièrement contraignant pour ses acteurs. Il n'a pas été créé pour assurer une gestion commerciale et bien que des formules soient apparues pour permettre aux autorités publiques d'assurer une gestion comparable à celle du secteur privé, leur efficacité n'est pas toujours aisée et reconnue. Aussi, l'Etat a réagi à cette situation. Il a repris à son compte le principe de spécialisation des tâches intégré dans les structures privées. Ainsi, il confie des services et des missions précises à un tiers qui lui paraît compétent et efficace en la matière, en développant les partenariats privés à travers les délégations de service public, les marchés publics et les contrats de partenariat public-privé.

Ces méthodes de droit représentent un partenariat durable pour l'entité publique. Ainsi, le versement de subventions semble être délaissé au profit de ces trois techniques juridiques. En effet, elles sont capables de répondre aux demandes et besoins concrets et déterminés de la collectivité publique, à savoir posséder une solidité financière et des compétences dues à leur expérience. Toutefois, le risque majeur lié aux délégations de service public, marchés publics et contrats de partenariat public-privé relève de la rentabilité du projet : il existe une tentation de proposer de façon quasi-exclusive des prestations grand public et donc de laisser de côté des innovations ou des artistes avant-gardistes prometteurs. Pour palier à cela, le cahier des charges, qui accompagne toute procédure d'appel d'offres dont dépendent les contrats de la commande publique, doit jouer un rôle d'encadrement des projets culturels.

Aussi, dès lors qu'une personne privée ou publique sous certaines conditions assure la gestion d'une activité de service public, initialement dévolue à la personne publique, une délégation de service public, un marché public ou un contrat de partenariat public-privé se constitue par la signature de la convention formalisant les relations inter-personnelles pour une durée déterminée.

i. La délégation de service public, une procédure ancien

La délégation de service public (DSP) est un mécanisme ancien, autrefois nommée concession, terme d'ailleurs repris par les juridictions et organismes européens. La loi du 11 décembre 2001 en a donné une définition précise : il s'agit d'un

« contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service »⁷⁶.

⁷⁶ Article 3, Loi du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier.

Ainsi, quatre critères se dégagent de cette acception pour qualifier une délégation de service public.

En premier lieu, il n'y a pas de DSP sans service public. Cette affirmation semble entendue, mais il faut préciser que certains services publics ne peuvent pas être délégués dans la mesure où ils participent à la souveraineté de l'Etat. Ils sont nommés services publics de premier rang et sont à caractère constitutionnel. Parmi eux, se trouvent la justice, la diplomatie ou encore le maintien de l'ordre. La seconde catégorie de services publics est délégable : ce sont les services publics de second rang, également appelés droits-créances du citoyen, qui émanent principalement du préambule de la Constitution de 1946. La Culture fait partie de ceux-là.

Ainsi, le régime de la DSP se traduit par l'existence d'un lien contractuel qui s'appuie sur la notion de service public, comme cela a été vu précédemment. Les autorités compétentes pour organiser un service public étant des personnes morales de droit public – Etat, collectivités territoriales, établissements publics – le délégant possède donc cette même nature juridique. Les contrats conclus sont alors des contrats administratifs, ayant pour objet l'exécution d'un service public et incluant pour cette raison des prérogatives de puissance publique. Le délégataire, de son côté, peut emprunter toutes les formes juridiques : association, société privée, personne physique, société d'économie mixte et aussi personne morale de droit public. Le délégant peut donc être, comme le délégataire, une personne publique. Cela entraîne parfois des difficultés quant à la qualification du contrat entre les deux parties : s'agit-il d'une DSP ou d'une régie ? Il y aura régie lorsque la personne morale de droit public à qui le service est confié se trouve entièrement dépendante de la personne morale ayant la responsabilité d'organiser le service public. Ce ne sera pas le cas si la personne morale de droit public délégataire n'est pas placée sous le contrôle du délégant. Par contre, cette difficulté n'a pas lieu d'être si le délégant est une personne morale de droit privé, puisque, dans tous les cas, que celle-ci soit dépendante ou non du délégant, le contrat passé sera une délégation de service public. Les associations et les sociétés d'économie mixte se trouvent dans cette configuration.

Ensuite, le délégataire est responsable de l'exécution du service vis-à-vis de la collectivité qui le mandate et envers l'utilisateur. Aussi, il doit faire fonctionner le service conformément au cahier des charges qui lui est imposé et qu'il s'est engagé à respecter. Le délégataire est tenu de rendre compte de l'activité au délégant qui a la possibilité de réaliser un contrôle assorti, si besoin est, de sanctions. Ce critère de la responsabilité induit une notion de risque : le délégataire n'est pas assuré d'équilibrer son exploitation mais, d'un autre côté, ses gains ne sont pas non plus limités. Il supporte alors les risques de pertes comme les risques de gains, regroupés sous le terme de gestion dite aux risques et périls. Toutefois, cette notion est aujourd'hui encadrée, notamment par la multiplication de formules contractuelles mixtes dans lesquelles le risque est partagé entre le délégant et le délégataire. De même, les rémunérations des délégataires sont de plus en plus contrôlées, en contrepartie de quoi l'équilibre économique d'exploitation est protégé.

La relation directe du délégant avec l'utilisateur se traduit par le mode de rémunération de la délégation. En effet, les redevances d'exploitation sont perçues directement auprès des usagers. C'est là un des éléments permettant de différencier DSP et marchés publics pour lesquels la rémunération est un prix fixe. Ce critère du prix était auparavant l'élément principal de distinction entre ces deux techniques juridiques. Cependant, il présentait certaines difficultés notamment lorsque le financement du service était assuré pour partie par des redevances perçues auprès des usagers et pour une autre par des versements du délégataire. La question se posait de savoir si la collectivité pouvait être considérée comme

un usager. Dans ce cas de figure, la jurisprudence⁷⁷ s'appuyait sur la part des recettes directement issues de l'exploitation. Si cette part était conséquente et majoritaire, il s'agissait d'une DSP. Cette position jurisprudentielle a été infléchie puisque le critère fondamental est désormais la notion de risque - confirmé par la loi du 11 décembre 2001 et par une communication de la commission européenne en 2002.

Enfin, dernier critère qui n'apparaît pas dans la définition légale : l'exigence de durée. Celle-ci doit être au moins égal au temps nécessaire à l'amortissement des investissements – matériels ou immatériels – consentis pour le fonctionnement du service public par l'entreprise délégataire. La nature du contrat occupe une place importante dans l'appréhension de la durée nécessaire. En effet, si le délégataire a la charge des investissements matériels, le contrat s'étalera sur un temps plus long que s'il est uniquement chargé du fonctionnement du service. La multiplication des formes mixtes entraîne une réduction de la durée moyenne des contrats. Autrefois très longues, les DSP relatives aux services culturels ont tendance à être réduites dans leur durée pour s'étaler entre trois et quinze ans, afin d'éviter la création de rentes de situation. De plus, ce renouvellement des conventions de DSP permet de faire bénéficier les collectivités publiques délégantes des avantages liés à la compétitivité des entreprises, candidates à la délégation. D'un autre côté, l'Administration est alors obligée de recourir plus souvent à la procédure des DSP, empreinte d'obligations contraignantes.

Ainsi, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour qu'il y ait délégation de service public. Le secteur culturel n'y déroge pas. C'est d'ailleurs un domaine dans lequel les conventions conclues entre collectivités et acteurs professionnels de la Culture sont très nombreuses. La collectivité qui confie la gestion d'un service public à un tiers peut se retrouver dans trois situations : la première consiste en une délégation de service public, lorsque l'opérateur délégataire gère, sous le contrôle et pour le compte du délégant, un service public culturel qui se traduira généralement par la gestion d'équipements culturels appartenant à la collectivité et par l'introduction d'une relation directe avec l'utilisateur. Ce système de dévolution de gestion de service public peut également s'avérer être un marché public si les critères de la rémunération et de la notion de risque ne sont pas remplis par le délégataire. Enfin, la dernière hypothèse consiste au conventionnement : la collectivité intervient par la fourniture de moyens, généralement financiers, en appui d'une activité culturelle pré-existante. Ce schéma s'est enrichi d'un nouveau type de contrat complexifiant les distinctions à opérer entre DSP, marchés publics et désormais contrats de partenariat public-privé (CPPP). Dans la situation d'un conventionnement, le délégant n'a pas d'obligation de mise en concurrence, contrairement aux cas des marchés publics et des délégations de service public. Pour ces dernières, une seule exception au principe existe quand la collectivité confie l'exercice de la mission à un établissement public dont elle assure le contrôle et qui a cette mission dans ses objets statutaires.

L'obligation de mise en concurrence pour les procédures de délégations de service public est régie par la loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention et à la transparence de la vie économique, dite loi Sapin ou loi anticorruption, qui a étendu les règles de transparence et de publicité initialement appliquées aux procédures des marchés publics aux conventions de DSP. L'objectif de telles mesures est de limiter ou supprimer une corruption d'autant plus menaçante que le nombre de marchés et de délégations est important, mettant en jeu des sommes considérables. Ainsi, son article 38 dispose que « *les délégations de service public des personnes morales de droit public sont soumises par l'autorité délégante à une*

⁷⁷ Arrêt du Conseil d'Etat, Préfet des Bouches-du-Rhône contre commune de Lambesc, 16 avril 1996.

procédure de publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes ». La loi pose, dans le même article, les règles de procédure à respecter :

« La collectivité publique dresse la liste des candidats admis à présenter une offre après examen de leurs garanties professionnelles et financières et de leur aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public »⁷⁸.

Un certain nombre d'obligations apparaît alors. Elles s'appliquent à toutes les personnes morales de droit public qui désirent conclure des DSP. Ce champ est plus large que celui du code des marchés publics qui s'applique uniquement à l'Etat, aux collectivités locales, aux établissements publics d'Etat à caractère administratif et aux établissements publics locaux à caractère industriel et commercial ou administratif. Par contre, les délégations de service public conclues par des personnes morales de droit privé, telles que les SEM, dérogent aux dispositions de la loi Sapin. Parallèlement à la loi de 1993, les obligations de publicité et de mise en concurrence sont également posées par des dispositions européennes. Ces dernières contraignent les personnes morales de droit privé liées ou subventionnées par des personnes morales de droit public – SEM, associations – à se soumettre aux dites obligations de procédure. Deux dérogations sont admises : lorsque l'entreprise délégataire bénéficie d'un monopole légal, ce qui ne peut être le cas d'aucun service public culturel, et lorsque le service est confié à un établissement public dont les statuts précisent que cette activité lui sera confié. La gestion d'un service public nécessite une relation étroite entre la collectivité et le responsable du service, si bien que le choix de celui-ci ne peut s'opérer que selon le principe de *l'intuitu personnae*. Cette particularité laisse au délégant le soin de mener librement la négociation, malgré les obligations de publicité et de mise en concurrence. Ainsi, dans un premier temps, la procédure oblige à établir la liste des entités autorisées à déposer une offre : c'est une présélection sur conditions légales et références. Ensuite, dans un second temps, le choix de la ou des entreprises avec lesquelles l'autorité exécutive veut poursuivre la négociation sera effectué librement et *intuitu personnae*. L'offre déposée par les candidats-délégataires ne lie pas ce dernier, ni le délégant : il s'agit simplement d'une base dans la poursuite des négociations. Une fois le choix final effectué, le contrat de DSP doit contenir un certain nombre d'indications afin de réglementer précisément les relations entre les deux parties et de ne pas laisser de vide juridique. Ainsi sont à mentionner : la nature exacte du service confié au délégataire, l'identification du délégataire, les conditions de fonctionnement du service – notamment envers les usagers -, le champ des responsabilités du délégataire, l'éventuelle autorisation accordée par le délégant au délégataire pour qu'il sous-traite une partie de la délégation, si besoin est les modalités dans lesquelles les travaux sont décidés, la durée du contrat proportionnelle aux charges confiées au délégataire et ne pouvant pas excéder la durée normale d'amortissement des installations lorsqu'elles sont à la charge de celui-ci, les tarifs généralement accompagnés d'une indexation afin de suivre le cours du temps, les clauses fiscales, le principe selon lequel la collectivité peut contrôler l'activité du délégataire, l'obligation de produire un compte-rendu technique et un compte-rendu financier après chaque exercice, les clauses relatives à la révision des conditions d'exploitation, les sanctions – pécuniaires, coercitives et/ou résolutoires - et enfin les clauses relatives à la cession du contrat, de façon normale – lors de l'arrivée à échéance du contrat - ou de façon anticipée - résiliation unilatérale du contrat par la collectivité délégante pour le motif d'intérêt général, résiliation pour faute lourde du délégant...

⁷⁸ Article 38, Loi du 29 juin 1993 relative à la prévention et à la transparence de la vie économique.

Actuellement, il existe quatre formes de conventions de délégation de service public, parmi lesquelles la jurisprudence se montre de plus en plus prudente pour deux d'entre elles quant à leur catégorisation : la gérance et la régie intéressée. La gérance est un mode de gestion par lequel une personne morale de droit public confie à un délégataire – le gérant – la mission de faire fonctionner un service public en percevant directement les recettes de l'exploitation auprès des usagers, moyennant une rémunération forfaitaire versée par la collectivité. Le gérant peut soit rapporter les recettes d'exploitation à la collectivité délégante et percevoir une rémunération forfaitaire avec des procédures d'acomptes, soit conserver les recettes d'exploitation et percevoir si nécessaire une rémunération de complément ou reverser à la collectivité un excédent d'exploitation. Le mode de perception des recettes pose problème⁷⁹ au regard de la définition de la DSP précisée par la jurisprudence en 1996, d'où son appartenance incertaine à la catégorie des délégations de service public. De même, la régie intéressée se rapproche fortement de la gérance et s'en distingue par le mode de rémunération qui comprend une partie fixe et une partie liée aux critères d'exploitation. Dans ce cas de figure, le régisseur prend un risque réduit puisqu'il se limite, en principe, à ceux liés à l'intéressement. Ce risque limité contredit partiellement la définition de la délégation de service public, d'où une interrogation sur son appartenance à cette catégorie bien que les juridictions administratives la reconnaisse comme telle⁸⁰.

Deux autres contrats sont traditionnellement des délégations de service public : la concession, mode de gestion le plus ancien, et l'affermage. La concession est un mode de gestion dans lequel le délégataire, nommé concessionnaire, est appelé à construire un équipement, à le gérer à ses risques et périls moyennant des redevances perçues auprès des usagers, les investissements devenant, en fin de contrat, la propriété de la collectivité. La concession peut être accompagnée d'un bail emphytéotique administratif qui confère des droits réels immobiliers sur le domaine public. L'amortissement des équipements doit être réalisable pendant la durée du contrat. De son côté, l'affermage consiste pour un exploitant – le fermier – à gérer un équipement déjà construit et à l'exploiter également à ses risques et périls. Ces deux actes juridiques sont dans la lignée de la définition jurisprudentielle des délégations de service public.

Aujourd'hui, la gestion déléguée à des entreprises n'est pas très répandue dans le secteur culturel. Par contre, la formule de la délégation de service public à des associations l'est plus largement, même si le conventionnement est encore plus fréquent, surtout lorsqu'il existe une régie locale. De plus, la délégation totale des équipements permet au délégant de bénéficier des avantages de l'externalisation sans avoir les inconvénients de la gestion en régie. Les motivations d'une entité publique à recourir à la DSP peuvent être de plusieurs sortes : choix de faire financer un équipement par le délégataire ; la mobilisation de financements - relativement libre comparée aux règles de la comptabilité publique qui interdit, par exemple, la technique du crédit-bail pour l'Etat et les collectivités locales, contrairement au régime de la DSP qui offre une grande liberté d'organisation des montages financiers adaptés aux spécificités des contrats gérés - ; idée que la gestion privée sera plus efficace que la gestion publique et la recherche de productivité – les sociétés délégataires de service étant moins exposées aux contraintes suscitées par les statuts publics ou les statuts privés fortement inspirés par les règles de la fonction publique, telles que la faible motivation due à l'intéressement limité des agents publics et à leur avancement à l'ancienneté, il est alors plus facile de développer la productivité dans des services délégués que dans des services gérés en régie - ; protection supérieure des élus et des fonctionnaires territoriaux

⁷⁹ Arrêt du Conseil d'Etat, commune de Guilhaud-Granges, 7 avril 1999.

⁸⁰ Arrêt du Conseil d'Etat, Simton centre ouest Seine et Marne, 30 juin 1999.

en terme de risques, notamment pénaux ; l'étalement dans le temps – qui permet aux entreprises délégataires d'accepter de ne pas assurer de rentabilité à court terme sur une partie des contrats, la partie restante compensant cette absence de rentabilité, et qui dégage les collectivités délégantes de la limite d'action que représentent les échéances électorales - ; enfin pour certains services, la recherche de synergie et donc la possibilité de recourir à des grandes sociétés délégataires – Culturespaces, SVO Art - dégageant des économies d'échelle sur de nombreux contrats répercutées sur le coût du service. Aussi, depuis une dizaine d'années, la délégation de service public n'a cessé de gagner du terrain, particulièrement au niveau local. Le poids, mais aussi le savoir-faire et l'efficacité des grandes sociétés de service public ainsi que la souplesse de la DSP qui s'inscrit dans les démarches de décentralisation et de responsabilisation imprégnant les évolutions du management public semblent être les deux facteurs prééminents à ce fort développement et intérêt des entités publiques pour la délégation de service public.

Le musée du Louvre sert, là encore, de modèle en la matière. Ainsi, récemment, un avis d'appel à candidature pour une occupation temporaire du domaine public (concession) a été notifié. Le musée recherchait un prestataire de service pour assurer la gestion d'un lieu de restauration assise en salle et en terrasse dans les jardins des Tuileries, pour une durée de sept ans. De plus, d'autres délégations de service public ont eu lieu dont la dernière en date remonte à 2006. Il s'agissait de développer et d'exploiter un dispositif d'audioguidage multimédia destiné aux visiteurs – adultes, enfants, familles, handicapés - du musée du Louvre⁸¹. De même, le nouveau musée du quai Branly sous-traite dans le cadre des marchés publics toutes les activités ne relevant pas directement de la conservation. Ainsi, actuellement, le musée a lancé un avis d'appel public à la concurrence pour conclure un marché public selon une procédure adaptée pour l'exécution graphique et l'impression des documents de papeterie. En l'occurrence, il s'agit d'un contrat à bons de commande⁸².

ii. Les marchés publics, une technique réformée

En France, le droit des marchés publics a beaucoup évolué. Actuellement, le secteur de la commande publique est évalué à 120 milliards d'euros, soit un PIB de 9%⁸³. Ce domaine d'activité est en pleine expansion au regard de trois raisons. La première tient aux pressions internationales et européennes destinées à ouvrir à la concurrence des activités jusque-là exploitées dans le giron du secteur public national. Ainsi, le code des marchés publics de 2004 s'est vu rapidement dépassé du fait de deux directives européennes intervenues en janvier 2004. Devenu obsolète, la réforme de 2006 a ainsi mis en place le nouveau code des marchés publics, transposant alors les textes communautaires. La deuxième raison est à relier à l'insuffisance des moyens matériels et humains de l'Administration alors que les demandes s'accroissent, entraînant par conséquent la nécessité de recourir à des prestataires extérieurs. Enfin, la troisième et dernière raison vient de l'adhésion croissante de la fonction publique au mouvement d'externalisation et de spécialisation des tâches selon le modèle pratiqué par les entreprises privées. Ces éléments expliquent la multiplication des marchés publics, au même titre que le développement du recours aux délégations de service public et aux contrats de partenariats public-privé. La dernière réforme en date simplifie partiellement les modalités de mise en œuvre des marchés publics. Par contre, certaines dispositions restent identiques. En l'occurrence, les mécanismes de seuil, les règles de la

⁸¹ Voir annexes : exemple de délégation de service public, p.117.

⁸² Voir annexes : exemple de marché public, p.121.

⁸³ Source : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, 2001.

comptabilité publique – celle du service fait par exemple selon laquelle la prestation doit être exécutée par le créancier de l'Administration et justifiée pour permettre le paiement des dépenses publiques – ou encore les pièces justificatives de dépenses à fournir demeurent.

Le nouveau code des marchés publics distingue deux types de contrat : le marché public et l'accord-cadre, nouveauté dérivée du concept antérieur des marchés à bons de commande. Le code énonce les principes fondamentaux de la commande publique :

« les marchés publics et les accords cadres [...] respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics »⁸⁴.

Ainsi, l'obligation de mise en concurrence apparaît. Les conditions d'une égalité optimale entre les entreprises candidates à la commande publique doivent être créées. Toutefois, cette procédure possède une exception : les achats d'un montant inférieur à 4.000 euros hors taxe peuvent être passés librement, sans respecter le principe d'égalité⁸⁵ et les autres principes fondamentaux – liberté d'accès, transparence, efficacité de la commande publique.

Le droit de la commande publique compte de nombreuses procédures : marché à procédure adaptée, appel d'offre – restreint ou ouvert -, marché négocié, concours, dialogue compétitif... Une présentation de toutes ces procédures se révélerait fastidieuse et peu intéressante. Ce qui semble important, ce n'est pas de connaître ces procédures en détail, mais les règles transversales et donc applicables à tous les achats, qu'ils soient précédés ou non d'une procédure formalisée par le code. Ainsi, pour toutes les procédures de passation, il existe : l'obligation de définir les besoins avant toute mise en concurrence ; la nécessité de faire référence à des normes ou à des spécifications techniques formulées « *en termes de performance ou d'exigences fonctionnelles* »⁸⁶ ; les règles de coordination, de groupement et les centrales d'achat ; les conditions du recours à l'allotissement ; le caractère écrit pour les achats excédant 4.000 euros hors taxe ; la durée des marchés ; les règles relatives aux prix, les avenants. A côté de ces premières règles, viennent s'en ajouter d'autres propres aux procédures formalisées par le code des marchés publics, comme : la désignation des organes de l'achat ; les règles relatives à la publicité, aux documents de consultation, à la présentation des candidatures et des offres, à leur examen ; la transparence de la procédure, protectrice des entreprises avec l'obligation d'indiquer dans le règlement de consultation les critères – professionnels, techniques et financiers – qui seront privilégiés dans la sélection des candidats et l'obligation de classer toutes les offres recueillies par ordre décroissant dans le but de pouvoir reporter l'attribution du marché sur l'entreprise la mieux placée après celle qui aurait dû l'obtenir quand celle-ci n'a pas pu justifier sa situation fiscale et sociale ; et les décisions d'éviction des entreprises doivent être motivées.

Une fois ces règles et principes communs visés, il convient de s'attacher précisément aux marchés publics et aux accords-cadres.

Le nouveau code des marchés publics de 2006 pose une nouvelle définition des marchés publics dans son article 1^{er} :

⁸⁴ Article 1 II, Code des marchés publics.

⁸⁵ Arrêt de la Cour de Justice des Communautés Européennes, Telaustria Verlags GmbH, 7 décembre 2000 et Avis du Conseil d'Etat, Société Blanchisserie de Pantin, 29 juillet 2002.

⁸⁶ Article 6, *op. cit.*

« les marchés publics sont les contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs définis à l'article 2 et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services »⁸⁷.

La notion de « pouvoirs adjudicateurs » est une nouveauté : auparavant, il était question de « personne morale de droit public ». L'article 2 en donne la liste : l'Etat et ses établissements publics autres que ceux ayant un caractère industriel et commercial, les collectivités territoriales et les établissements publics locaux. Les personnes privées sont donc exonérées du respect du code pour leurs achats, mais à condition qu'elles demeurent indépendantes de l'Administration. En effet, dans ce dernier cas de figure, la personne privée est considérée comme « *in house* », c'est-à-dire qu'elle est titulaire de contrats de prestations intégrées par rapport à l'entité publique. Aussi, sera-t-elle soumise au code des marchés publics si deux conditions cumulatives, dégagées par la jurisprudence⁸⁸, sont remplies : le contrôle exercé par la personne publique sur son prestataire doit être analogue à celui qu'elle exercerait sur ses propres services ; l'activité de la personne privée doit être consacrée à titre principal et quasi-exclusif au cocontractant public, à savoir qu'il est indispensable que les prestations fournies puissent être assimilées à celles dont disposerait la personne publique en recourant à ses ressources internes. En l'occurrence, le prestataire privé est considéré comme le prolongement administratif de la personne publique et se voit contraint, à cet égard, d'appliquer les règles auxquelles est soumis le pouvoir adjudicateur dont elle dépend étroitement. De plus, un parallèle doit être fait avec les pouvoirs adjudicateurs non assujettis au code des marchés publics mais relevant de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au dit code : ceux-ci ont des obligations de mise en concurrence. Entre autres, sont concernés par l'application de l'ordonnance de 2005 des personnes morales de droit privé ou public créées explicitement pour répondre à des besoins d'intérêt général possédant un caractère administratif et qui est en dépendance – administrative ou financière – avec l'organisme de droit public. Il en est de même pour tous les établissements à caractère administratif ayant dans leur statut une mission de recherche, tel que les établissements publics à caractère culturel. A ce titre, les quatre musées nationaux – EPA peuvent passer des marchés pour les achats de fourniture, de services et de travaux destinés à la conduite de leurs activités de recherche.

Le concept d'accord-cadre est défini à l'article 1^{er} du code des marchés publics :

« les accords-cadres sont les contrats conclus entre un des pouvoirs adjudicateurs définis à l'article 2 et des opérateurs économiques publics ou privés, ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et le cas échéant, les quantités envisagées »⁸⁹.

Ainsi, ce contrat pose les bases de la passation des marchés ultérieurs pris sur son fondement. A chaque fois que le besoin s'en fera ressentir, la personne publique pourra mettre en concurrence les prestataires pré-sélectionnés sur la base des critères prédéfinis dans l'accord-cadre. Par conséquent, il accorde une exclusivité unique ou partagée aux prestataires retenus pour une durée déterminée – maximale de quatre ans. Une fois cet

⁸⁷ Article 1 I, al.1, *ibidem*.

⁸⁸ Arrêt de la Cour de Justice des Communautés Européennes, Teckal, 18 novembre 1999.

⁸⁹ Article 1I, al.2, *ibid*.

accord-cadre établi, l'acheteur public est lié par celui-ci : il ne peut pas faire appel à une autre entreprise non pré-sélectionnée. Le moment venu, les entreprises sélectionnées remettront une offre au pouvoir adjudicateur selon les besoins visés et celui-ci choisira alors l'offre la mieux adaptée. Ce nouveau concept se rapproche des contrats à bons de commande. Toutefois, il s'en distingue par le fait qu'ils ne nécessitent pas de nouvelle mise en concurrence. L'avantage de cette technique est que la personne publique n'est pas obligée de lancer une procédure complète de passation de marché : elle peut effectuer des achats de manière répétitive en organisant une seule procédure complète de mise en concurrence des prestataires potentiels. De plus, plusieurs acheteurs ayant les mêmes besoins peuvent se grouper pour désigner au terme d'une convention unique un ou plusieurs fournisseurs tout en conservant leur autonomie lors de l'attribution et du suivi de l'exécution des marchés.

Dans le cadre des marchés publics et des accords-cadres, le choix de la procédure à suivre se fait selon le montant du contrat. Toutefois, il existe une spécificité propre au champ culturel. En effet, l'article 30 du code des marchés publics met en place une procédure adaptée :

« les marchés publics et les accords-cadres ayant pour objet des prestations de services qui ne sont pas mentionnées à l'article 29 peuvent être passés, quelque soit leur montant, selon une procédure adaptée, dans les conditions prévues à l'article 28 »⁹⁰.

L'article 28 dispose que les marchés d'un montant inférieur aux seuils de 135.000 euros hors taxe pour les fournitures et services de l'Etat et 210.000 euros hors taxe pour ceux des collectivités territoriales⁹¹ sont passés avec des modalités de publicité et de mise en concurrence librement établies par le pouvoir adjudicateur en fonction de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ainsi que des circonstances de l'achat. D'autre part, les prestations de service ne figurant pas dans la liste de l'article 29 du code peuvent être conclues en appliquant une procédure adaptée et cela sans seuil financier. Or, les activités culturelles ne figurent pas dans la liste de l'article 29. Elles peuvent donc être conclues selon la procédure adaptée quelque soit le montant des marchés. Ainsi, le secteur culturel représente un domaine privilégié en ce qu'il échappe aux règles contraignantes des procédures du code des marchés publics, puisqu'il bénéficie d'une procédure adaptée, c'est-à-dire simplifiée.

Enfin, dernière forme contractuelle de la commande publique : le contrat de partenariat public-privé a fait son apparition en 2004.

iii. Le contrat de partenariat public-privé, un mécanisme récent

Dernier né dans le champ de la commande publique, le contrat de partenariat public-privé (CPPP) ne cesse de séduire les décideurs publics. Créé en 2004, il est la troisième grande forme de partenariat public-privé aux côtés de la délégation de service public et du marché public.

Le CPPP est une opération permettant à l'Etat, à une collectivité ou à un établissement public de l'Etat de confier à un tiers, pour une durée déterminée, une mission globale

⁹⁰ Article 30 I, *ibid.*

⁹¹ Article 26 II, *ibid.*

relative au financement, à la conception, la réalisation, la construction, la maintenance et la transformation d'un ouvrage participant à la gestion d'un service public, en échange d'une rémunération déterminée pour la durée du contrat. La rémunération de la personne privée est assurée par un « loyer » payé par l'autorité publique. Le cocontractant peut se voir confier tout ou partie de la conception des ouvrages. La personne publique transfère à son cocontractant privé les risques de construction et de disponibilité de l'ouvrage ou du service, ainsi que le risque de gestion. Le risque de recettes est limité. Ainsi, le CPPP trouve son utilité lorsque les contraintes budgétaires limitent l'investissement public et qu'il est impossible, pour des raisons politiques ou économiques, à soumettre une logique de rentabilité stricte le financement de certaines installations d'intérêt public. Il permet alors le financement par le secteur privé d'équipements publics structurellement déficitaires, comme peuvent l'être les équipements culturels type musées. Comme pour les DSP et les marchés publics, seuls les services publics de second rang peuvent faire l'objet d'un CPPP.

L'objet du contrat de partenariat public-privé est une contractualisation entre des investisseurs privés et des personnes publiques, garantissant à ces dernières l'achat sur le long terme – en moyenne entre 25 et 30 ans – d'une fonctionnalité soit au meilleur coût grâce aux synergies réalisées par des offres combinées de conception, construction, maintenance et exploitation, soit en externalisant les risques liés aux services de support afin de se concentrer sur l'activité en elle-même à savoir la gestion d'un service public. Ainsi, ce contrat permet aux entités publiques de tirer profit des capacités de conception et de gestion d'une ou plusieurs entreprises privées et de mobiliser rapidement des financements adaptés. Toutefois, les exigences de service public doivent être respectées : cela se traduit par une rémunération étroitement liée à des critères de performances dans l'exécution de la prestation.

Pour mettre en œuvre la procédure relative au CPPP, l'Etat ou la collectivité doit s'assurer de l'existence d'une condition, à savoir celle de la complexité – la personne publique à l'origine du CPPP ne pouvant pas, dans l'état de ses compétences, résoudre les difficultés techniques, fonctionnelles ou économiques inhérentes à la mission faisant l'objet du contrat, ou celle de l'urgence qui accompagne la mission objet du contrat. Constatant qu'une de ces deux conditions est remplie, la procédure du contrat de partenariat public-privé peut s'ouvrir. L'ordonnance du 17 juin 2004, qui régit les CPPP, impose alors la réalisation d'une étude préalable permettant de confirmer la collectivité ou l'Etat dans son choix de recourir au CPPP. Deux types de procédures pour la sélection des candidats s'ouvrent alors : le dialogue compétitif qui permet de susciter l'initiative du privé afin de répondre aux besoins financiers et techniques du contractant public, ou l'appel d'offre restreint pour le traitement des situations d'urgence. Dans les deux cas, les démarches sont similaires – publicité, mise en concurrence, transparence, contrôle relatif au mode de rémunération du cocontractant, à la qualité des prestations, aux exigences de service public -, seules les modalités de sélection étant propres à chacun.

Plusieurs raisons justifient le recours au CPPP : une meilleure définition du projet – une vision fonctionnelle et pas uniquement de l'objet construit -, un mode de conception et de réalisation plus efficace, une exploitation plus économique et un meilleur suivi de la qualité de service, un étalement de la dépense dans le temps, une allocation des risques à celui qui les gère au mieux et une meilleure coordination entre les acteurs. En effet, les CPPP présentent différents aspects novateurs :

- les contrats globaux sont permis, c'est-à-dire la réalisation d'équipements et la gestion de service public, avec une participation de la personne privée associée

à toutes les phases, depuis la conception du projet jusqu'à sa réalisation et son exploitation,

- le financement privé des ouvrages et des services publics est une possibilité,
- les durées habituelles des contrats de délégations de service public ou de marchés publics sont susceptibles d'être dépassées puisque les CPPP sont de longue voire de très longue durée – la durée de 99 ans n'est, pas exemple, pas exclue -
- des procédures de passation plus souples et mieux adaptées aux grands projets complexes sont autorisées,
- la formule du CPPP étend à de nouveaux contrats, tels que le crédit-bail, la location avec option d'achat, le bail emphytéotique administratif, les dérogations à la domanialité publique et permet également des dérogations à la loi de maîtrise d'ouvrage déléguée du 12 juillet 1985 et en particulier en ce qui concerne les personnes susceptibles de recevoir mandat de l'Administration,
- enfin le nécessaire partage des risques est instauré évitant alors de faire supporter la totalité des charges sur l'un des cocontractants.

Tous ses éléments ont incité les collectivités locales et les établissements publics à employer les contrats de partenariat public-privé. Leur conversion à ceux-ci est une des clefs de son succès puisque les collectivités publiques réalisent 70% des investissements publics, le CPPP s'adaptant à nombre de leurs besoins, notamment culturels.

Il y a une dizaine d'années, les traditionnelles régies et associations se « partageaient » le marché de la gestion des équipements culturels territoriaux. Ce n'est plus la réalité aujourd'hui puisque c'est une large palette de possibilités juridiques qui s'ouvrent aux acteurs culturels, territoriaux et nationaux. La question était de savoir s'il fallait en rester au cadre traditionnel du droit public, ou au contraire, faut-il intégrer la spécificité de marché culturel et recourir aux mécanismes de gestion privée ? Toujours est-il qu'aujourd'hui, modes de gestion publique et privée se côtoient mais surtout s'entremêlent, ne serait-ce que par le versement de subventions publiques. Cependant, les personnes morales de droit public désirent davantage créer et développer des partenariats afin d'optimiser la gestion des musées publics. Des techniques juridiques ont alors été trouvées et employées à ce propos : délégation de service public, marché public, contrat de partenariat public-privé. Néanmoins, on y retrouve une certaine lourdeur administrative dans la mesure où les procédures sont extrêmement codifiées, avec quelques assouplissements comme pour les marchés publics des secteurs culturels qui bénéficient d'une procédure simplifiée. Ainsi, les collectivités publiques délèguent la maîtrise d'œuvre et parfois la maîtrise d'ouvrage à des structures, privées ou non, afin d'assurer des services de qualité aux usagers. L'Etat possède d'ailleurs un organisme à ce sujet : l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC). L'Etat, lorsqu'il souhaite réaliser des opérations représentant un intérêt culturel sur des bâtiments ou monuments historiques, fait appel à l'EMOC qui se voit confier la responsabilité de la réalisation du projet. Il est désigné comme mandataire du maître d'ouvrage. A ce titre, il peut lui-même passer des marchés publics, ce qu'il fait régulièrement. Aussi, les sociétés Payeur/Elhadad/Emotion/Video Amplitude/Hoarau/Voyons Voir ont remporté le marché de service et de prestations intellectuelles, passé par l'EMOC en novembre 2006, relatif à la maîtrise d'œuvre de l'aménagement muséographique de l'exposition « Repères » à la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration. C'est un véritable réseau de professionnels de la Culture qui se met alors en place afin d'apporter une technique, une aide ou une assistance aux musées publics et de poursuivre ainsi leur dynamisme.

Conclusion

Les musées sont des organismes complexes, aujourd'hui tiraillés entre leur mission de service public - la protection, la conservation et la valorisation du patrimoine – et leur nécessité d'être plus ancrés dans l'économie de marché qui gouverne les sociétés actuelles.

Malgré ce constat, les musées restent toujours du côté du secteur non-lucratif mais entendent intégrer les influences des forces du marché dans leur fonctionnement et leur gestion. Les musées sont devenus des organisations hybrides alliant le public et le privé, les statuts et les contrats, l'organisation institutionnelle et la forme « entrepreneuriale », la fidélisation du public et le tourisme... Jean-Michel Tobelem parle alors « d'organisation culturelle de marché »⁹². De même, les musées cherchent à accroître et multiplier leurs sources de financement. Autrefois purement étatiques, elles empruntent de nouvelles voies, celles du privé : partenariat, location d'espaces, internationalisation des collections, voire recours à la loterie nationale pour certains pays européens, sont aujourd'hui des activités courantes pour des musées pouvant se le permettre, c'est-à-dire bénéficiant d'une grande renommée et de fonds prêtables importants et prestigieux. Ainsi, seuls les grands musées français peuvent jouir paisiblement de ces ressources privatives. Cependant, les musées de plus petite envergure, nationaux et surtout territoriaux, ne peuvent pas répondre aux mêmes exigences et voient donc leur possible recours à des financements privés restreint. Pour eux, l'aide publique est indispensable à leur survie et à leur développement. L'Etat reste alors très présent dans le paysage muséal actuel, aussi bien sur le plan financier que dans le domaine de la gestion.

A cet égard, la majorité des musées français sont gérés en régie et donc soumis à toutes les obligations et contraintes inhérentes à l'Administration. Seuls quelques grands musées nationaux ont obtenu leur autonomie – autonomie partielle néanmoins dans la mesure où ils restent des structures publiques – en devenant des établissements publics à caractère administratif. La gestion purement privée de collections muséales publiques continue à faire exception en France. La société commerciale Culturespaces, filiale de la banque Suez, est la seule, en Europe, à assurer la gestion déléguée de plusieurs monuments historiques et musées pour le compte d'institutions publiques. A titre d'exemple, le musée Jacquemart-André dont elle assume la gestion depuis 1995 appartient à l'Institut de France. Plus fréquent, le mandat donné à des entreprises privées – ou publiques – pour exécuter un service ou une activité au nom du mandant. Dans tous musées – y compris Jacquemart-André -, la mission scientifique, à savoir la conservation, reste de la seule compétence de l'entité publique. Ainsi, les contrats de commande publique se sont multipliés et les partenariats public-privé ont augmenté. L'objectif de cette nouvelle solidarité des professionnels de la Culture est de permettre une gestion optimale des établissements muséaux empruntant à chaque secteur ses avantages et qualités. Ainsi, doivent être réunis : efficacité et rapidité dans l'organisation des projets – possibles par l'émulation du personnel -, spécialisation et externalisation des activités quand cela semble nécessaire, rentabilité des actes, comptabilité adaptée à la situation – ce qui implique une comptabilité privée ou un assouplissement des règles strictes de la comptabilité publique – mais aussi présence

⁹² TOBELEM J-M, *Le nouvel âge d'or des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2005, p.28 et p.287.

des pouvoirs publics dans le financement (subventions), l'encadrement et le contrôle des musées pour éviter les dérives mercantiles qu'une gestion privée pourrait être tentée de suivre. Vouloir créer une structure juridique idéale pour la gestion des musées français serait une utopie et une vaine occupation. Par contre, elle peut être approchée par la réunion de techniques précises pour une gestion adaptée à la spécificité des musées, entreprises en tant que telles mais entreprises non commerciales.

Aussi, peut-on comprendre les détracteurs de projets muséaux dont le Louvre est le chef de file qui s'opposent avec vigueur à des opérations « commerciales » en France – par des expositions spectacles et une orientation vers un populisme – et à l'étranger. A l'instar des musées américains et en particulier de la fondation Guggenheim, les grands musées français ont décidé de rentabiliser la valeur marchande de leur expertise, de leurs collections et de leur marque. Le projet du « Louvre » à Abou Dhabi ou l'antenne du Centre Georges Pompidou à Shanghai en sont les illustrations. Aussi, souvent reprochée, la forte présence de l'Etat dans la gestion des musées, notamment par ses contrôles, sera peut-être reconsidérée puisqu'elle pourrait être le frein – suffisant ? – aux dérives mercantiles en devenir.

Toutefois, cette transformation des musées, dans laquelle l'internationalisation prend une part active, est-elle réelle ou fantasmée ? Les musées français sont-ils réellement en périls comme l'entendent certains hauts-professionnels de la Culture ? Ou cette évolution ne correspond-elle pas « simplement » à un changement de mentalités ? Le suivi attentif de toutes les étapes du projet du « Louvre » à Abou Dhabi permettra certainement d'apporter une réponse à ces interrogations aujourd'hui en suspens.

Bibliographie

Ouvrages

Contexte culturel

MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*, Paris, PUF, collection Que sais-je ?, 1999, 127 p.

POIRRIER, Philippe. *L'Etat et la culture en France au XXe siècle*, La Flèche, Le livre de poche, 2000, 250 p.

SAEZ, Guy (dir.). *Institutions et vie culturelle*, Lassay-les-Châteaux, CNFPT, collection Les notices de la documentation française, 2005, 171 p.

WARNIER, Jean-Pierre. *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte, 2004, 119 p.

Ingénierie culturelle

MOLLARD, Claude. *L'ingénierie culturelle*, Paris, PUF, collection Que sais-je ?, 1994, 127 p.

MOLLARD, Claude. *Profession ingénieur culturel : manifeste pour une nouvelle manière de penser l'action culturelle ou ABCD, deux ans après*, Morsang-Sur-Orge, Charles Le Bouil, 1989, 175 p.

Economie et culture

BASILLE, Amélie. *La fête des lumières à Lyon, l'ingénierie d'une manifestation*, mémoire de master 2 pro Stratégies des Echanges Culturels Internationaux, sous la direction de M. Mahfoud GALLOUL, IEP Lyon, 2006.

BENHAMOU, Françoise. *L'économie de la culture*, Paris, La Découverte, 2004, 123 p.

DUPUIS, Xavier et ROUET, François. *Economie de la culture, les outils de l'économiste à l'épreuve*, 4^e conférence internationale sur l'économie de la culture, Avignon, 12 au 14 mai 1986, volume I, Paris, La Documentation Française, 1987, 245 p., pp.159-162, pp.177-191.

FARCHY, Joëlle. *La fin de l'exception culturelle ?*, Paris, CNRS, 1999, 268 p.

FARCHY, Joëlle et SAGOT-DUVAUROUX, Dominique. *Economie des politiques culturelles*, Paris, PUF, 1994, 183 p.

GIRARD, Augustin en collaboration avec DIDELOT, Sabine. *Economie de la culture, les outils de l'économiste à l'épreuve*, 4^e conférence internationale sur l'économie de la

culture, Avignon, 12 au 14 mai 1986, volume II, Paris, La Documentation Française, 1987, pp. 203-211, pp.281-287, pp.289-295.

GRUSON, Luc. « L'entreprise culturelle entre fossile et mutant », dans *ECUME, les cahiers du management culturel en Europe*, édité par l'Institut Claude-Nicolas LEDOUX et l'Ecole Supérieure de Commerce de Dijon, n°1, mai 1994, pp.85-111.

POMMEREHNE, Walter et FREY, Bruno. *la Culture a-t-elle un prix ? : essai sur l'économie de l'art*, Paris, Plon, 1993, 289 p.

Musées et gestion

CHATELAIN, Stéphanie. *Le contrôle de gestion dans les musées*, Paris, Economica, 1998, 227 p.

FERRIER-BARBUT, Michèle et BARON, Eric (Dir.). *Mode de gestion des équipements culturels : le choix d'une structure juridique au service d'un projet territorial*, Quercy-Cahors, Presses universitaires de Grenoble, 2003, 304 p.

GALARD, Jean (Dir.). *L'avenir des musées*, actes du colloque organisé au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000, Paris RMN et Musée du Louvre, 2001, 539 p.

JAUMAIN, Serge. *Les musées en mouvement : nouvelles conceptions, nouveaux publics*, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles, 2000, 212 p.

SCHAER, Roland. *L'invention des musées*, Paris, Gallimard / RMN, 2007, 144 p.

TOBELEM, Jean-Michel. *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2005, 317 p.

TOBELEM, Jean-Michel. *Musées : gérer autrement*, Paris, La documentation française, 1996, 402 p.

Droit

AUBY, Jean-François. *La délégation de service public*, Paris, PUF, collection Que sais-je ?, 1995, 125 p.

Code du patrimoine, Livre IV, Paris, Direction des Journaux officiels, 2004, 136 p, pp. 51-56.

Code des marchés publics, Paris, Direction des Journaux officiels, 2006, 171 p.

CORNU, Gérard. *Vocabulaire juridique*, Paris, Quadrige/PUF, 2000, 925 p.

FROT, Olivier. *Marchés publics, comment choisir le mieux-disant ? la détermination des critères et leur pondération : réforme 2006 du Code des marchés publics*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR, 2006, 346 p.

LINDITCH, Florian. *Le droit des marchés publics*, Paris, Dalloz, collection Connaissance du droit, 2006, 136 p.

MONDOU, Christophe. *Les conventions de délégation de service public des collectivités territoriales*, Montreuil, éditions du Papyrus, 2006, 184 p.

MORAND-DEVILLER, Jacqueline. *Cours de droit administratif*, Paris, Montchrestien, 2002, 839 p.

Articles de presse

Contexte culturel / généralités

CHASSAIN, Hervé. « Des discussions autour des musées », in *Sud-Ouest*, 26 mai 2003.

FUMAROLI, Marc. « Le terrorisme de l'Etat culturel », in *Le Point*, 5 avril 2002.

L, J-L. « Les coulisses d'un succès », in *Le Figaro*, 4 octobre 2003.

M, J. « Les principes républicains bafoués », dans *L'Humanité*, 10 janvier 2007.

Ingénierie culturelle

« Jean-Jacques Aillagon nomme M. Marcel POCHARD, conseiller d'Etat, à la présidence du conseil d'administration de la RMN », in *News Press*, 1^{er} septembre 2003.

« Musées nationaux – la RMN, obstacle à la loi du marché ? », in *L'Humanité*, 1^{er} décembre 2003.

« Sénat – RMN : une réorganisation qui porte ses fruits », in *News Press*, 4 septembre 2004.

« Création d'une agence international des musées de France », Agence France Presse, 19 janvier 2007.

BETARD, Daphné. « Les sombres perspectives de la RMN », in *Le Journal des Arts*, 19 décembre 2004.

CHEYVIALLE, Anne. « Les sénateurs ont confié le gestion de " leur " musée à une société privée qui organise des expositions rentables », in *Le Figaro*, 28 avril 2003.

GIGNOUX, Sabine. « Une semaine commence. Deux personnages dont on va parler. Sophie AURAND aux musées nationaux », in *La Croix*, 21 septembre 2002.

GUERRIN, Michel et ROUX, Emmanuel (de). « La Réunion des musées nationaux a renoué avec les bénéfices en 2006 », in *Le Monde*, 27 avril 2007.

GUILLEMET, Franck. « La question du démantèlement de la RMN est pleinement d'actualité », in *Le Journal des Arts*, 20 janvier 2006.

JAKMAKEJIAN, Aurélia. « RMN comme Restructuration des Musées Nationaux », in *Livres Hebdo*, n°538, 12 décembre 2003.

LITZLER, Jean-Bernard. « Quand Suez rend la culture attrayante...et rentable », in *Le Figaro*, 3 juillet 2006.

-
- MICHELON, Olivier et REGNIER, Philippe, propos recueillis de Sophie AURAND
« Recentrer les activités de la Réunion des musées nationaux », in *Le Journal des Arts*, 30 avril 2004.
- MORERE, Elisa. « La réunion des musées nationaux se rénove », in *Les Echos*, 22 août 2005.
- NOCE, Vincent. « la RMN collectionne les pertes », in *Libération*, 15 mai 2003.
- NOCE, Vincent. « Donnedieu frappe la RMN à la tête », in *Libération*, 28 septembre 2004.
- ROBERT, Martine. « La RMN se met au service des collectivités locales », in *Les Echos*, 5 février 2007.
- ROMERO, Anne-Marie. « A quoi sert la RMN ? », in *Le Figaro*, 24 janvier 2006.

Economie et culture

- « Le Louvre côté finances ; Quand Cendrillon devient star », in *Le Point*, 28 mars 1998.
- « Quand l'entreprise se fait mécène », in *La Tribune*, 3 janvier 2007.
- « Le musée, nouvelle agora de la cité », in *La Tribune*, 28 mars 2007.
- BEUTH, Marie-Catherine et SCHWARTZENBERG, Emmanuel. « Davantage de films tournés dans les musées français ; le ministre de la Culture, Renaud Donnedieu de Vabres, entend valoriser le patrimoine national », in *Le Figaro Magazine*, 22 janvier 2005.
- B, M-L. « Les musées se tournent vers les fonds privés ; A l'image du Louvre qui a acquis une plus grande autonomie financière, d'autres institutions en Europe courtisent les mécènes et les sponsors », in *Le Figaro*, 7 mars 2005.
- DANZIN, André. « Economie : la culture française est-elle inadaptée ? », in *Etudes*, n°3931-2, juillet-août 2000.
- GASQUET, Pierre (de) et SILBERT, Nathalie. « Le Louvre à Abu Dhabi : ambition culturelle ou levier financier ? », in *Les Echos*, 29 mars 2007.
- GIOLAT, François, « Mécénat : verser un chèque ne suffit plus... », in *Le Monde*, 25 mars 2005.
- MONQUAUT, Nicolas. « Quand l'art sert d'alibi aux marchands du Temps ; Que cache la création d'une agence internationale des musées ? », in *L'Humanité*, 3 février 2007.
- NOCE, Vincent. « Au Sénat, l'art pour l'argent », in *Libération*, 3 janvier 2004
- PATAUD-CELERIER, Philippe. « Les grands musées, multinationales du tourisme », in *Enjeux – Les Echos*, 1^{er} novembre 2005.
- PUJAS, Philippe. « Les musées à l'âge de la marchandisation », in *Policultures*, n°112, décembre 2006.

Musées et gestion

- « L'autonomie du Louvre "largement fictive" », in *Les Echos*, 1^{er} février 2002.
- ALBERT, Marie-Douce. « Musées nationaux : vers plus d'autonomie », in *Le Figaro*, 5 juin 2003.
- BRETONNIERE, Béatrice. « Les musées français en crise ont besoin d'autonomie », in *Agence France Presse*, 31 janvier 2002.
- CHAVANE, Laurence. « Les gestion des musées en question », in *Le Figaro*, 8 janvier 1997.
- GUIMARD, Emmanuel. « Une SEM gèrera le château des ducs de Bretagne », in *Les Echos*, 25 octobre 2005.
- MARTICHE, Nicolas. « Projet de gestion privée des musées italiens, le flou persiste et inquiète », in *Agence France Presse*, 8 novembre 2001.
- NOCE, Vincent. « Les musées veulent changer de cadre ; in le sillage du Louvre, les grands établissements sous tutelle de l'Etat réclament une gestion plus autonome », in *Libération*, 12 mars 2002.
- NOCE, Vincent. « Les musées gagnent en indépendance », in *Libération*, 1^{er} janvier 2004.
- NOCE, Vincent. « La Cour des comptes épaula le Louvre », in *Libération*, 19 janvier 2002.
- ROBERT, Martine. « En pleine période de conflits sociaux dans les musées nationaux, la CNMHS réaffirme son attachement à des prestations de qualité, adaptées à sa mission de service public », in *Les Echos*, 28 mai 1999.
- TABET, Marie-Christine. « Dans un rapport prochainement publié, les magistrats énumèrent les maux de l'établissement ; la Cour des comptes étrille le Louvre », in *Le Figaro*, 17 janvier 2002.

Droit

- « Le gouvernement accepte d'amender son texte sur la gestion privée des musées », in *Agence France Presse*, 27 novembre 2001.
- « Le Grand Palais va avoir un statut d'établissement public », in *Agence France Presse*, 14 décembre 2006.
- « La RMN confie au groupe OPEN, via sa filiale INNETIS, la mise en œuvre et l'exploitation de son système d'information », in *PRLine*, 18 avril 2002.
- CHAVANE, Laurence. « Le gouvernement va se pencher sur le statut des établissements culturels locaux ; l'Assemblée préoccupée par le sujet », in *Le Figaro*, 25 mars 1999.

Sites Internet

Agence ABCD : www.abcd-culture.com

Agence Culturespaces : www.culturespaces.com

Europe : www.europa.eu

Inter-réseau Société coopérative d'intérêt collectif : www.scic.coop.fr

La Tribune de l'Art : www.latribunedelart.com

Ministère de la Culture et de la Communication : www.culture.gouv.fr

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi :

www.minefe.gouv.fr

Sénat : www.sénat.fr

Service public de la diffusion du droit : www.legifrance.fr

ANNEXES

Liste des sigles

- CPPP : Contrat de partenariat public-privé
- DMF : Direction des musées de France
- DSP : délégation de service public
- EMOC : Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels
- EP : Etablissement public
- EPA : Etablissement public administratif
- EPCC : Etablissement public de coopération culturelle
- EPIC : Etablissement public industriel et commercial
- FEDER : Fonds européen de développement régional
- FEOGA : Fonds européen d'orientation et de garantie agricole
- FSE : Fonds social européen
- ICOM : *International Council Of Museum* / Conseil International des Musées
- PAC : Politique agricole commune
- PME : Petites et moyennes entreprises
- RMN : Réunion des musées nationaux
- SA : Société anonyme
- SARL : Société anonyme à responsabilité limitée
- SAS : Société par actions simplifiées
- SEM : Société d'économie mixte
- SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif
- SPA : Service public administratif
- SPIC : Service public industriel et commercial
- SVO Art : Sylvestre Verger Art Organisation

Loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France

LOIS

**LOI n° 2002-5 du 4 janvier 2002
relative aux musées de France (1)**

NOR : MCCX0000178L

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,
Le Président de la République promulgue la loi dont la
teneur suit :

Article 1^{er}

L'appellation « musée de France » peut être accordée aux musées appartenant à l'Etat, à une autre personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif.

Est considérée comme musée, au sens de la présente loi, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public.

Article 2

Les musées de France ont pour missions permanentes de :

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.

Article 3

Il est créé, auprès du ministre chargé de la culture, un Haut Conseil des musées de France composé, outre son président :

- d'un député et d'un sénateur désignés par leur assemblée respective ;
- de cinq représentants de l'Etat ;
- de cinq représentants des collectivités territoriales ;
- de cinq représentants des personnels mentionnés aux articles 6 et 15 ;
- de cinq personnalités qualifiées parmi lesquelles figurent deux représentants de personnes morales de droit privé propriétaires d'un musée de France et un représentant d'associations représentatives du public.

Le Haut Conseil des musées de France peut être consulté ou formuler des recommandations sur toute question relative aux musées de France.

Le Haut Conseil des musées de France est consulté dans les cas prévus aux articles 4, 11, 13, 16 et 18.

Un décret en Conseil d'Etat fixe sa composition, ses modalités de désignation et de fonctionnement et les conditions de publication de ses avis.

Article 4

L'appellation « musée de France » est attribuée à la demande de la ou des personnes morales propriétaires des collections, par décision du ministre chargé de la culture et, le cas échéant, du ministre intéressé, après avis du Haut Conseil des musées de France.

Lorsque la demande émane d'une personne morale de droit privé à but non lucratif, l'attribution de cette appellation est subordonnée à la présentation d'un inventaire des biens composant les collections, à la justification de l'absence de sûretés réelles grevant ces biens et à la présence, dans les statuts de la personne en cause, d'une clause prévoyant l'affectation irrévocable des biens acquis par dons et legs ou avec le concours de l'Etat ou d'une collectivité territoriale à la présentation au public, conformément à l'article 11. La décision attribuant l'appellation ainsi que l'inventaire joint à la demande font l'objet de mesures de publicité définies par décret en Conseil d'Etat.

Lorsque la conservation et la présentation au public des collections cessent de revêtir un intérêt public, l'appellation « musée de France » peut être retirée par décision du ministre chargé de la culture et, le cas échéant, du ministre intéressé, après avis conforme du Haut Conseil des musées de France.

A l'expiration d'un délai de quatre ans à compter de la décision l'attribuant, l'appellation « musée de France » est retirée à la demande de la personne morale propriétaire des collections par le ministre chargé de la culture et, le cas échéant, par le ministre intéressé. Toutefois, lorsque le musée a bénéficié de concours financiers de l'Etat ou d'une collectivité territoriale, le ministre de la culture et, le cas échéant, le ministre intéressé ne peuvent retirer l'appellation qu'après avis conforme du Haut Conseil des musées de France. Le retrait de l'appellation prend effet lorsque la personne morale propriétaire des biens ayant fait l'objet d'un transfert de propriété en application des articles 11 et 13 ou acquis avec des concours publics ou après exercice du droit de préemption prévu par l'article 37 de la loi du 31 décembre 1921 portant fixation du budget général de l'exercice 1922 ou à la suite d'une souscription publique.

Article 5

Les musées de France bénéficient, pour l'exercice de leurs activités, du conseil et de l'expertise des services de l'Etat et de ses établissements publics.

Ils sont soumis au contrôle scientifique et technique de l'Etat dans les conditions prévues par la présente loi.

L'Etat peut diligenter des missions d'étude et d'inspection afin de vérifier les conditions dans lesquelles ces musées exécutent les missions qui leur sont confiées par la loi.

Des conventions conclues entre l'Etat et les musées de France dont les collections n'appartiennent pas à l'Etat ou à l'un de ses établissements publics peuvent préciser les conditions de réalisation des missions énoncées à l'article 2 et de mise en œuvre des dispositions de la présente loi.

Si une telle convention n'est pas conclue à l'expiration d'un délai de quatre ans après l'attribution de l'appellation « musée de France », celle-ci peut être retirée dans les conditions prévues au troisième alinéa de l'article 4.

Article 6

Les activités scientifiques des musées de France sont assurées sous la responsabilité de professionnels présentant des qualifications définies par décret en Conseil d'Etat.

Article 7

Les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser leur accès au public le plus large. Dans les musées de France relevant de l'Etat, les mineurs de dix-huit ans sont exonérés du droit d'entrée donnant accès aux espaces de présentation des collections permanentes.

Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions sont assurées par des personnels qualifiés. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées.

Article 8

Pour l'accomplissement des missions qui leur sont dévolues, les musées de France peuvent établir, sous forme de convention, des relations de partenariat avec les personnes morales de droit privé à but non lucratif qui se fixent pour objet de contribuer au soutien et au rayonnement des musées de France.

Article 9

L'Etat encourage et favorise la constitution de réseaux géographiques, scientifiques ou culturels entre les musées de France, auxquels peuvent participer des établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur.

Article 10

Toute acquisition, à titre onéreux ou gratuit, d'un bien destiné à enrichir les collections d'un musée de France est soumise à l'avis d'instances scientifiques dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret.

Article 11

I. - Les collections des musées de France sont imprescriptibles.

II. - Les biens constituant les collections des musées de France appartenant à une personne publique font partie de leur domaine public et sont, à ce titre, inaliénables.

Toute décision de déclassement d'un de ces biens ne peut être prise qu'après avis conforme d'une commission scientifique dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret.

Lorsque le propriétaire des collections d'un musée de France ne relevant pas de l'Etat ou de l'un de ses établissements publics vend un bien déclassé, il notifie à l'autorité administrative son intention de vendre en lui indiquant le prix qu'il en demande.

L'autorité administrative dispose d'un délai de deux mois pour se prononcer.

A défaut d'accord amiable, le prix est fixé par la juridiction compétente en matière d'expropriation.

En cas d'acquisition, le prix est réglé dans un délai de six mois après la notification de la décision d'acquiescer le bien au prix demandé ou après la décision définitive de la juridiction.

En cas de refus ou d'absence de réponse dans le délai de deux mois fixé au quatrième alinéa du présent paragraphe, le propriétaire recouvre la libre disposition du bien.

Les biens incorporés dans les collections publiques par dons et legs ou, pour les collections ne relevant pas de l'Etat, ceux acquis avec l'aide de l'Etat ne peuvent être déclassés.

En outre, une personne publique peut transférer, à titre gratuit, la propriété de tout ou partie de ses collections à une autre personne publique si cette dernière s'engage à en maintenir l'affectation à un musée de France. Le transfert de propriété est approuvé par le ministre chargé de la culture et, le cas échéant, par le ministre intéressé, après avis du Haut Conseil des musées de France. Les dispositions du présent alinéa ne sont pas applicables aux biens remis à l'Etat en application des articles 1131 et 1716 bis du code général des impôts.

III. - Les biens des collections des musées de France appartenant aux personnes morales de droit privé à but non lucratif acquis par dons et legs ou avec le concours de l'Etat ou d'une collectivité territoriale ne peuvent être cédés, à titre gratuit ou onéreux, qu'aux personnes publiques ou aux personnes morales de droit privé à but non lucratif qui se sont engagées, au préalable, à maintenir l'affectation de ces biens à un musée de France. La cession ne peut intervenir qu'après approbation du ministre chargé de la culture et, le cas échéant, du ministre intéressé, donnée après avis du Haut Conseil des musées de France.

Les collections mentionnées à l'alinéa précédent sont inaliénables à compter de l'accomplissement des mesures de publicité prévues à l'article 4.

IV. - Toute cession portant sur tout ou partie d'une collection d'un musée de France effectuée en violation des dispositions du présent article est nulle. Les actions en nullité ou en revendication peuvent être exercées à toute époque tant par l'Etat que par la personne morale propriétaire des collections.

Article 12

Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur recensement tous les dix ans.

Article 13

Les biens des collections nationales confiés par l'Etat, sous quelque forme que ce soit, à une collectivité territoriale avant le 7 octobre 1910 et conservés, à la date de publication de la présente loi, dans un musée classé ou contrôlé en application de l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts et relevant de cette collectivité deviennent, après recensement, la propriété de cette dernière et entrent dans les collections du musée, sauf si la collectivité territoriale s'y oppose ou si l'appellation « musée de France » n'est pas attribuée à ce musée.

Toutefois, si, à la date de publication de la présente loi, le bien en cause est conservé dans un musée classé ou contrôlé en application de l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 précitée relevant d'une collectivité territoriale autre que celle initialement désignée par l'Etat, la collectivité territoriale à laquelle la propriété du bien est transférée est désignée après avis du Haut Conseil des musées de France.

Les dispositions des alinéas précédents ne s'appliquent pas aux biens donnés ou légués à l'Etat.

Article 14

Les conditions de prêt et de dépôt des biens constituant les collections des musées de France appartenant à l'Etat ou à l'un de ses établissements publics sont définies par décret en Conseil d'Etat.

Le Haut Conseil des musées de France formule des recommandations sur la circulation, les échanges et les prêts de biens constituant les collections entre musées bénéficiant de l'appellation « musée de France ».

Article 15

Toute restauration d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est précédée de la consultation des instances scientifiques prévues à l'article 10.

Elle est opérée par des spécialistes présentant des qualifications ou une expérience professionnelle définies par décret sous la direction des professionnels mentionnés à l'article 6.

Article 16

Lorsque la conservation ou la sécurité d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est mise en péril et que le propriétaire de cette collection ne veut ou ne peut prendre immédiatement les mesures jugées nécessaires par l'Etat, celui-ci peut, par décision motivée, prise après

avis du Haut Conseil des musées de France, mettre en demeure le propriétaire de prendre toutes dispositions pour remédier à cette situation. Si le propriétaire s'abstient de donner suite à cette mise en demeure, l'Etat peut, dans les mêmes conditions, ordonner les mesures conservatoires utiles, et notamment le transfert provisoire du bien dans un lieu offrant les garanties voulues.

En cas d'urgence, la mise en demeure et les mesures conservatoires peuvent être décidées sans l'avis du Haut Conseil des musées de France. Celui-ci est informé sans délai des décisions prises.

Lorsque le transfert provisoire d'un bien dans un lieu offrant les garanties voulues a été décidé, le propriétaire du bien peut, à tout moment, obtenir la réintégration de celui-ci dans le musée de France où celui-ci se trouvait s'il justifie, après avis du Haut Conseil des musées de France, que les conditions imposées sont remplies.

Le propriétaire et l'Etat contribuent aux frais occasionnés par la mise en œuvre des mesures prises en vertu du présent article, sans que la contribution de l'Etat puisse excéder 50 % de leur montant.

Article 17

Le fait pour le fondateur ou le dirigeant, de droit ou de fait, d'une institution ne bénéficiant pas de l'appellation de « musée de France » d'utiliser ou de laisser utiliser cette appellation dans l'intérêt de cette institution est puni d'une amende de 15 000 €.

Les personnes morales peuvent être déclarées responsables pénalement du délit prévu à l'alinéa précédent dans les conditions prévues aux articles 121-2 et 131-38 du code pénal.

Article 18

I. - A compter de la date de publication de la présente loi, l'appellation « musée de France » est attribuée aux musées nationaux, aux musées classés en application des lois et règlements en vigueur antérieurement à la présente loi et aux musées de l'Etat dont le statut est fixé par décret.

II. - Les musées contrôlés en application des lois et règlements en vigueur antérieurement à la présente loi reçoivent l'appellation « musée de France » à compter du premier jour du treizième mois suivant la publication de la présente loi, sous réserve des dispositions qui suivent.

Avant l'expiration du délai prévu au premier alinéa, la personne morale propriétaire des collections peut transmettre aux services de l'Etat une demande d'obtention immédiate de l'appellation. Celle-ci est alors attribuée au musée concerné un mois après réception de la demande sauf si, dans l'intervalle, le ministre chargé de la culture a fait connaître son opposition, par décision motivée, à la collectivité demandeuse.

Avant l'expiration du délai prévu au premier alinéa, la personne morale propriétaire des collections peut transmettre aux services de l'Etat son opposition à l'obtention de l'appellation.

Avant l'expiration du délai prévu au premier alinéa, le ministre chargé de la culture peut, après avis du Haut Conseil des musées de France, s'opposer à ce qu'un musée contrôlé reçoive l'appellation « musée de France ».

Les musées contrôlés demeurent soumis aux lois et règlements en vigueur antérieurement à la présente loi jusqu'à l'expiration du délai prévu au premier alinéa ou, dans les cas prévus aux deuxième, troisième et quatrième alinéas, jusqu'à la notification par les services de l'Etat de l'acte attribuant ou refusant l'appellation « musée de France » ou de l'acte faisant droit à l'opposition de la personne morale propriétaire des collections.

Article 19

L'Etat peut maintenir à la disposition des musées de France relevant des collectivités territoriales, pendant un délai maximum de trois ans à compter de la date de publica-

tion de la présente loi, les personnels scientifiques mis à disposition en application de l'article 62 de la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat.

A l'issue du délai prévu au précédent alinéa, l'article 62 de la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 précitée est abrogé.

Article 20

Le Gouvernement présentera au Parlement, avant la fin de l'année 2002, un rapport relatif au droit à l'image et aux moyens d'en faire bénéficier les collectivités publiques pour les œuvres d'art dont elles ont la propriété ou la gestion.

Article 21

Au b du 1 de l'article 200 du code général des impôts, après les mots : « patrimoine artistique », sont insérés les mots : « notamment à travers les souscriptions ouvertes pour financer l'achat d'objets ou d'œuvres d'art destinés à rejoindre les collections d'un musée de France accessibles au public ».

Article 22

I. - Le premier alinéa de l'article 238 bis AB du code général des impôts est ainsi rédigé :

« Les entreprises qui achètent, à compter du 1^{er} janvier 2002, des œuvres originales d'artistes vivants et les inscrivent à un compte d'actif immobilisé peuvent déduire du résultat de l'exercice d'acquisition et des quatre années suivantes, par fractions égales, une somme égale au prix d'acquisition. »

II. - La perte de recettes résultant du I est compensée, à due concurrence, par la création d'une taxe additionnelle aux droits prévus aux articles 575 et 575 A du code général des impôts.

Article 23

I. - L'article 238 bis 0 A du code général des impôts est ainsi rédigé :

« Art. 238 bis 0 A. - Les entreprises imposées à l'impôt sur les sociétés d'après leur bénéfice réel peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 90 % des versements effectués avant le 31 décembre 2006 en faveur de l'achat de biens culturels présentant le caractère de trésors nationaux ayant fait l'objet d'un refus de déviance d'un certificat d'exportation par l'autorité administrative, dans les conditions prévues à l'article 7 de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992 relative aux produits soumis à certaines restrictions de circulation et à la complémentarité entre les services de police, de gendarmerie et de douane et pour lesquels l'Etat a fait au propriétaire du bien une offre d'achat dans les conditions prévues par l'article 9-1 de la même loi.

« Les versements ne sont pas déductibles pour la détermination du bénéfice imposable.

« Les versements doivent faire l'objet d'une acceptation par les ministres chargés de la culture et du budget.

« La réduction d'impôt s'applique sur l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice au cours duquel les versements sont acceptés. Toutefois, la réduction d'impôt ne peut être supérieure à 50 % du montant de l'impôt dû par l'entreprise au titre de cet exercice conformément au I de l'article 219. Pour les sociétés membres d'un groupe au sens de l'article 223 A, la limite de 50 % s'applique pour l'ensemble du groupe par référence à l'impôt dû par la société mère du groupe. »

II. - Dans l'article 238 bis AA du code général des impôts, les mots : « , de l'article 238 bis 0 A » sont supprimés.

III. - Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent article.

Article 24

Dans le premier alinéa du 2 de l'article 238 bis du code général des impôts, après les mots : « d'utilité publique », sont insérés les mots : « ou à des musées de France ».

Article 25

Après l'article 238 bis 0 A du code général des impôts, il est inséré un article 238 bis 0 AB ainsi rédigé :

« Art. 238 bis 0 AB. - Ouvrent droit, à compter de la date de publication de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, à une réduction d'impôt sur le revenu ou d'impôt sur les sociétés, égale à 40 % de leur montant, les sommes consacrées par les entreprises à l'achat de biens culturels faisant l'objet à la date d'acquisition d'un refus de certificat en application de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992 précitée, dans les conditions suivantes :

- « - le bien ne doit pas avoir fait l'objet d'une offre d'achat de l'Etat dans les conditions fixées par l'article 9-1 de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992 précitée ;
- « - l'entreprise s'engage à consentir au classement du bien comme monument historique en application de l'article 16 de la loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques ;
- « - le bien ne doit pas être cédé avant l'expiration d'un délai de dix ans à compter de l'acquisition ;
- « - durant la période visée à l'alinéa précédent, le bien doit être placé en dépôt auprès d'un musée de France.

« La réduction d'impôt est subordonnée à l'agrément du ministre de l'économie et des finances qui se prononce après avis de la commission prévue à l'article 7 de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992 précitée.

« Un décret en Conseil d'Etat fixe les conditions d'application du présent article. »

Article 26

Le début du premier alinéa du II de l'article 150 V bis du code général des impôts est ainsi rédigé : « Le vendeur est exonéré de la taxe si la vente est faite au profit d'un musée de France, d'une collectivité locale, à la Bibliothèque nationale de France, à une autre bibliothèque de l'Etat... (le reste sans changement) ».

Article 27

I. - Au premier alinéa de l'article 11 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, les mots : « Les musées nationaux, ainsi que les musées classés définis par application de l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, » sont remplacés par les mots : « Les musées de France ».

II. - L'article L. 1423-1 du code général des collectivités territoriales est ainsi rédigé :

« Art. L. 1423-1. - Les musées des collectivités territoriales ou de leurs groupements sont organisés et financés par la collectivité dont ils relèvent.

« Les musées des collectivités territoriales ou de leurs groupements auxquels l'appellation "musée de France" a été attribuée sont régis par la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France et soumis au contrôle scientifique et technique de l'Etat dans les conditions prévues par cette loi. »

III. - Les articles L. 1423-3 et L. 1423-4 du même code sont abrogés.

IV. - Au premier alinéa de l'article L. 2541-1 du même code, la référence aux articles L. 1423-4 et L. 1423-5 est supprimée.

V. - L'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 précitée est abrogée à l'exception de l'article 3.

VI. - A l'article 4 de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992 relative aux produits soumis à certaines

restrictions de circulation et à la complémentarité entre les services de police, de gendarmerie et de douane, après les mots : « aux collections publiques », sont insérés les mots : « et aux collections des musées de France ».

VII. - 1. Au deuxième alinéa du 2° de l'article 11 de la loi n° 95-877 du 3 août 1995 portant transposition de la directive 93/7 du 15 mars 1993 du Conseil des Communautés européennes relative à la restitution des biens culturels ayant quitté illicitement le territoire d'un Etat membre, les mots : « sur les inventaires des collections des musées » sont remplacés par les mots : « sur les inventaires des collections des musées de France et des autres musées ».

2. Le même article 11 est complété par un 4° ainsi rédigé :

« 4° Les biens culturels figurant à l'inventaire des collections d'un musée de France relevant d'une personne morale de droit privé sans but lucratif. »

VIII. - Dans le quatrième alinéa (3°) de l'article 322-2 du code pénal, les mots : « ou un objet conservé dans des musées » sont remplacés par les mots : « ou un objet conservé ou déposé dans un musée de France ou dans les musées ».

IX. - Le dernier alinéa de l'article 37 de la loi du 31 décembre 1921 portant fixation du budget général de l'exercice 1922 est complété par les mots : « ou d'une personne morale de droit privé sans but lucratif propriétaire de collections affectées à un musée de France ».

X. - A l'avant-dernier alinéa de l'article 9-1 de la loi n° 92-1477 du 31 décembre 1992 précitée, les mots : « procéder à l'acquisition des biens visés au deuxième alinéa de l'article 9 » sont remplacés par les mots : « présenter une offre d'achat dans les conditions prévues au premier alinéa ».

Article 28

La présente loi est applicable à Mayotte.

Article 29

La loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat est ainsi modifiée :

1° Sont abrogés :

a) A l'article 19, les mots : « apportent la dotation initiale mentionnée à l'article 19-6 et » ;

b) Le deuxième alinéa de l'article 19-9 ;

c) L'article 20-1 ;

2° La dernière phrase du dernier alinéa de l'article 19-1 est ainsi rédigée :

« La majoration du programme d'action pluriannuel est déclarée sous la forme d'un avenant aux statuts. » ;

3° Dans la troisième phrase de l'article 19-2, les mots : « cinq ans » sont remplacés par les mots : « trois ans » ;

4° L'article 19-6 est ainsi rédigé :

« Art. 19-6. - A compter de la date de publication de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, les fondations d'entreprise créées antérieurement dont les fondateurs auront décidé la prorogation sont autorisées à consacrer les fonds de leur dotation initiale aux dépenses prévues par leur nouveau programme d'action pluriannuel. » ;

5° a) Au 1° et au 4° de l'article 19-8, après les mots : « dotation initiale », sont insérés les mots : « si celle-ci a été constituée et n'a pas fait l'objet de l'affectation prévue à l'article 19-6 » ;

b) Il est procédé à la même insertion à l'article 19-12, après les mots : « et la dotation ».

Article 30

Le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture. Il a pour mission de soutenir la création, la promotion et la

diffusion des spectacles de variétés. Il contribue à la conservation et à la valorisation du patrimoine de la chanson, des variétés et du jazz.

Il est administré par un conseil d'administration et géré par un directeur.

Le conseil d'administration est composé de représentants de l'Etat et des collectivités territoriales, de représentants des professionnels du spectacle vivant, de représentants élus du personnel et de personnalités qualifiées désignées par le ministre chargé de la culture.

Le président du conseil d'administration et le directeur sont nommés par décret.

L'établissement public bénéficie du produit de la taxe parafiscale sur les spectacles perçue au titre des spectacles de variétés. Ses ressources peuvent également comprendre, outre le produit de ses activités commerciales et toutes autres recettes autorisées par les lois et règlements en vigueur, les subventions et concours financiers de toute personne publique ou privée.

Un décret en Conseil d'Etat détermine les conditions d'application du présent article. Ce décret définit également les conditions dans lesquelles sont dévolus à l'établissement public les biens, droits et obligations de l'association dénommée Association pour le soutien de la chanson, des variétés et du jazz.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 4 janvier 2002.

JACQUES CHIRAC

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,

LIONEL JOSPIN

Le ministre de l'économie,
des finances et de l'industrie,
LAURENT FABRIS

Le garde des sceaux, ministre de la justice,

MARYVÈLE LEBRANCHU

Le ministre de l'intérieur,
DANIEL VAILLANT

Le ministre de la culture

et de la communication,

CATHERINE TABCA

Le secrétaire d'Etat à l'outre-mer,
CHRISTIAN PAUL

(1) *Textes préparatoires* : loi n° 2002-5.

Assemblée nationale :

Projet de loi n° 2939 ;

Rapport de M. Alfred Recours, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 3036 ;

Discussion et adoption, après déclaration d'urgence, le 10 mai 2001.

Sénat :

Projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, n° 323 (2000-2001) ;

Rapport de M. Philippe Richert, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 5 (2001-2002) ;

Discussion et adoption le 23 octobre 2001.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat, n° 3354 ;

Rapport de M. Alfred Recours, au nom de la commission mixte paritaire, n° 3368 ;

Discussion et adoption le 29 novembre 2001.

Sénat :

Rapport de M. Philippe Richert, au nom de la commission mixte paritaire, n° 58 (2001-2002) ;

Discussion et adoption le 20 décembre 2001.

LOI n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle (1)

NON : ~~EXPOSE~~

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1^{er}

Le livre IV de la première partie du code général des collectivités territoriales est complété par un titre III ainsi rédigé :

« TITRE III

« ÉTABLISSEMENTS PUBLICS
DE COOPÉRATION CULTURELLE

« CHAPITRE UNIQUE

« Art. L. 1431-1. – Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent constituer avec l'Etat un établissement public de coopération culturelle chargé de la gestion d'un service public culturel présentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause et contribuant à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture. Sont toutefois exclus les services qui, par leur nature ou par la loi, ne peuvent être assurés que par la collectivité territoriale elle-même.

« Les établissements publics de coopération culturelle sont des établissements publics à caractère administratif ou à caractère industriel et commercial, selon l'objet de leur activité et les nécessités de leur gestion.

« Art. L. 1431-2. – La création d'un établissement public de coopération culturelle ne peut intervenir qu'à la demande de l'ensemble des collectivités territoriales ou des groupements intéressés, exprimée par des délibérations concordantes de leurs conseils ou de leurs organes délibérants.

« Elle est décidée par arrêté du représentant de l'Etat dans le département siège de l'établissement.

« Les statuts de l'établissement public, approuvés par l'ensemble des personnes publiques participant à sa constitution, sont annexés à cet arrêté.

« Art. L. 1431-3. – L'établissement public de coopération culturelle est administré par un conseil d'administration et son président. Il est dirigé par un directeur.

« Art. L. 1431-4. – I. – Le conseil d'administration de l'établissement public de coopération culturelle est composé :

« 1^o Pour la majorité de ses membres, de représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements, désignés en leur sein par leurs conseils ou leurs organes délibérants, et de représentants de l'Etat.

« Le maire de la commune siège de l'établissement est membre de droit du conseil d'administration.

« Le nombre des représentants de l'Etat ne peut être supérieur à la moitié du nombre des représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements ;

« 2^o De personnalités qualifiées désignées par les collectivités territoriales, leurs groupements et l'Etat ;

« 3^o De représentants élus du personnel.

« Le conseil d'administration des établissements publics de coopération culturelle dont l'objet est de dispenser des enseignements ou des formations professionnelles artistiques comprend en outre des représentants élus des étudiants.

« Le président du conseil d'administration est élu en son sein.

« II. – Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement, approuve son budget et en contrôle l'exécution.

« Il approuve les créations, modifications et suppressions d'emplois.

Tableau. Musée et entreprise : une comparaison

TOBELEM J.-M., *Le nouvel âge des musées ; les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2005, p.25-26.

Critères	Entreprise	Musée
<i>Direction</i>	Directeur ou PDG	Conservateur ou « homme de l'art »
<i>Capital</i>	Capitaux financiers	Collection + <i>endowment</i> (ou dotation en capital), le cas échéant
<i>Travail</i>	Salariés	Salariés, « amis » et bénévoles
<i>Production</i>	Biens et services	Recherche, expositions, publications, animations, objets dérivés...
<i>Caractère</i>	Marchand	Non-marchand
<i>Déterminant principal</i>	Demande	Offre
<i>Objectif</i>	Profit	Connaissance, éducation, divertissement, loisir, délectation...
<i>Distribution des bénéfices</i>	Aux actionnaires	Réinvestis dans le musée, le cas échéant
<i>Univers</i>	Economie	Culture
<i>Responsabilité du directeur</i>	Conseil d'Administration	Tutelles publiques ou conseil d'administration (des associations, fondations, établissements publics, sociétés d'économie mixte...)
<i>Financement</i>	Autofinancement, emprunt et appel aux marchés financiers	Ressources propres, subventions et collecte de fonds
<i>Partenariats</i>	Alliances, franchises et districts industriels	Réseaux, mutualisation, partenariats et coopérations
<i>Propriétaires</i>	Actionnaires	Public
<i>Clients</i>	Consommateurs	Visiteurs et publics spécifiques (chercheurs, professionnels, étudiants...)
<i>Statuts</i>	Dominante : privée, mais également publique ou mixte	Dominante : publique, mais également privée ou mixte
<i>Stratégie</i>	Rentabilité financière	Rentabilité socio-culturelle
<i>Vision</i>	Court-moyen terme	Moyen-long terme
<i>Création de valeur</i>	Pour les actionnaires	Pour le public
<i>Internationalisation</i>	Filiales et co-entreprises	Partenariats et « antennes »
<i>Observation et suivi de l'activité</i>	Analystes financiers et agences de notation	Tutelles, presses et critiques

Liste des EPCC créés ou envisagés, à jour d'octobre 2005

EPCC créés

- EPCC de la Nièvre (développement des pratiques musicales, chorégraphiques, théâtrales sur l'ensemble du territoire), Bourgogne, EPA, 2004
- EPCC Espace des arts de Châlon-sur-Saône, Bourgogne, EPIC, 2004

- Chemins du patrimoine en Finistère, Bretagne, EPA, 2004
- EPCC d'Issoudun (établissement polyvalent : musée, salle de spectacles...), Centre, EPIC, 2002
- Agence régionale du Centre pour le cinéma et l'audiovisuel (APCVL), Centre, EPA, 2005
- Château de la Roche-Guyon, Ile-de-France, EPIC, 2003
- EPCC pour les arts de la scène et de l'image en Ile-de-France, Ile-de-France, EPIC, 2003
- EPCC Commission Ile-de-France tournages et images, Ile-de-France, EPIC, 2003
- Pont du Gard, Languedoc-Roussillon, EPIC, 2003
- Musée de Céret, Languedoc-Roussillon, EPA, 2005
- Arteca, Lorraine, EPIC, 2003
- Opéra de Rouen, Haute-Normandie, EPIC, 2003
- EPCC Onyx La Carrière de Saint-Herblain, Pays de la Loire, EPIC, 2003
- Théâtre Le Quai d'Angers, Pays de la Loire, EPIC, 2005
- Maison de la culture d'Amiens, Picardie, EPIC, 2005
- Maison de la culture de Grenoble « MC2 », Rhône-Alpes, EPIC, 2003

EPCC envisagés

- Scène nationale de Bayonne, Aquitaine, EPA
- Carnac, Bretagne, EPA
- Centre régional du livre de Bretagne, Bretagne, EPA
- Abbaye de Clairvaux, Champagne-Ardenne, EPA
- Orchestre de Paris, Ile-de-France, EPIC
- Tautavel, Languedoc-Roussillon, EPA
- Opéra de Nancy, Lorraine, EPIC
- La Rose des Vents, Nord-Pas-de-Calais, EPIC
- La Condition publique, Nord-Pas-de-Calais, EPIC
- La Coupole, Centre d'histoire et de mémoire du Nord-Pas-de-Calais, Nord-Pas-de-Calais, EPIC
- Centre régional des arts du cirque, Basse-Normandie, EPIC
- Abbaye de Fontevraud, Pays de la Loire, EPA
- EPCC, Arc Antique, Pays de la Loire, EPIC
- Mémorial de l'Outre-Mer, Provence-Alpes-Côte d'Azur

Exemple de délégation de service public : avis d'appel à candidature passé par l'établissement public du musée du Louvre pour le développement et l'exploitation d'un dispositif d'audioguidage multimédia, juillet 2006.

AVIS D'APPEL A CANDIDATURE

ETABLISSEMENT PUBLIC DU MUSEE DU LOUVRE

DELEGATION DE SERVICE PUBLIC POUR LE DEVELOPPEMENT ET L'EXPLOITATION D'UN DISPOSITIF D'AUDIOGUIDAGE MULTIMEDIA

1. Identification de la personne publique délégante

Etablissement public du musée du Louvre, établissement à caractère administratif, Direction financière et juridique, 75058 Paris cedex 01
Numéro de téléphone : 01 40 20 50 13
Numéro de fax : 01 40 20 57 28

2. Objet de la délégation

Délégation de service public pour le développement et l'exploitation d'un service d'audioguidage multimédia destiné aux visiteurs du domaine de l'établissement public du musée du Louvre.

3. Procédure de passation

Procédure de délégation de service public passée en application de la loi n°93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie publique et des procédures.

4. Lieu d'exécution

Espaces palatiaux du musée du Louvre et éventuellement jardin des Tuileries.

5. Caractéristiques principales du service

L'audioguide avec écran conçu pour le musée du Louvre permettra aux visiteurs de bénéficier de 1000 commentaires audio, sur une sélection de 600 oeuvres. Un menu sera configuré autour de fonctionnalités parmi lesquelles figureront notamment : visite libre, parcours chefs d'oeuvre, parcours enfant.

Ce programme multimédia est destiné à proposer différentes approches selon les publics concernés (adultes, handicapés, familles, enfants) et à apporter une aide à l'orientation dans le musée (plan interactif).

Le musée du Louvre fournira au délégataire l'ensemble des enregistrements des commentaires d'oeuvres afin que ce dernier les intègre dans les audioguides multimédia.

Le prestataire s'engage pour sa part à assurer :

- la conception du programme multimédia et l'émission de toutes propositions permettant d'apporter au musée du Louvre des solutions d'orientation du visiteur dans les salles;
- une collaboration pour l'adaptation des enregistrements en langues étrangères et en langue des signes (usage de l'écran);
- la rédaction, la saisie et la traduction des écrans d'affichage et des éventuelles consignes sonores du programme multimédia à destination des publics malvoyants;
- la gestion et l'exploitation du service public d'audioguidage dans des conditions optimales de qualité et d'accueil ;

- la fourniture, la maintenance et la mise en conformité du matériel, tout en proposant des solutions d'adaptabilité aux évolutions technologiques en vigueur dans le domaine du multimédia ;
- l'installation éventuelle, sous réserve d'une faisabilité technique et financière, de comptoirs supplémentaires au sein du musée du Louvre et du jardin des Tuileries en tant que de besoin ;
- une stratégie pour le développement des taux de prise des audioguides ;
- l'équilibre financier du service délégué ;
- l'adaptation du service et de son parc d'appareil à la fréquentation du musée du Louvre et, le cas échéant, à celle du jardin des Tuileries.

La rémunération du délégataire sera assurée par la mise à disposition des audioguides aux visiteurs du musée ; il reversera au musée du Louvre une redevance correspondant à la contrepartie du droit d'occuper son domaine public.

Il est précisé que le service d'audioguidage actuellement délégué par le musée du Louvre présente les caractéristiques générales suivantes :

- utilisation d'appareils dont le contenu audio est enregistré au format MP3 ;
- mille œuvres commentées en français, anglais, espagnol et trois cent cinquante en italien, allemand et japonais ;
- un taux de prise s'établissant à 3,11% de l'ensemble des visiteurs (7,1 millions) pour l'année 2005.

6. Durée de la délégation

La convention de délégation de service public sera conclue pour une durée de trois ans à compter du 25 novembre 2007.

7. Contenu du dossier de candidature

Les candidats devront fournir l'ensemble des documents suivants, en double exemplaire et dossiers séparés :

➤ Au titre des formalités administratives et financières

- une lettre d'intention de soumissionner émanant du candidat ou une lettre de candidature (imprimé DC4 www.minefi.gouv.fr) ;
- la déclaration du candidat (imprimé DC5 disponible sur www.minefi.gouv.fr) ou tout autre document libre dûment complété et comprenant les informations suivantes :
 - le récépissé du dépôt de déclaration auprès d'un centre de formalités des entreprises, pour les personnes physiques ou morales ayant commencé leur activité depuis moins d'un an ;
 - informations justifiant l'existence légale du candidat, notamment son numéro d'immatriculation au registre du commerce et/ou des sociétés (ou son équivalent pour les sociétés de droit étranger) et l'extrait K ou Kbis datant de moins de trois mois ;
 - la déclaration de chiffres d'affaires global sur les trois dernières années d'exploitation ;
 - une attestation relative aux pouvoirs de la personne habilitée à engager la société ;
 - une déclaration sur l'honneur dûment datée et signée par le candidat, justifiant qu'il a satisfait aux obligations fiscales et sociales, dans les conditions définies par l'article 8 du décret n°97-638 du 31 mai 1997 modifié par l'arrêté du 31 janvier 2003 pris pour son application ;
 - une attestation sur l'honneur du candidat déclarant qu'il n'a pas fait l'objet, au cours des cinq dernières années, d'une condamnation inscrite au bulletin n°2 du casier judiciaire pour les infractions visées aux articles L. 324-9, L. 324-10, L. 341-6, L. 125-1 et L. 125-3 du code du travail ou règles d'effet équivalent pour les candidats non établis en France ;
 - une déclaration sur l'honneur que le candidat a souscrit la déclaration relative à l'emploi de travailleurs handicapés visée à l'article L. 323-8-5 du code du travail ou versé la contribution visée à l'article L. 323-8-2 du même code ;
 - une déclaration sur l'honneur du candidat déclarant qu'il n'a pas fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation définitive pour l'une des infractions prévues par les articles 222-38, 222-40, 313-1 à 313-3, 314-1 à 313-3, 324-1 à 324-6 ; 421-2-1, par le deuxième alinéa de

l'article 421-5, par l'article 433-1, par le deuxième alinéa de l'article 434-9, par les articles 435-2, 441-1 à 441-7, par les premier et deuxième alinéas de l'article 441-8, par l'article 441-9 et par l'article 450-1 du code pénal, ainsi que par le deuxième alinéa de l'article L.152-6 du code du travail et par l'article 1741 du code général des impôts ;

- si le candidat est en redressement judiciaire, la copie du ou des jugements prononcés à cet effet ;

➤ *Au titre des garanties professionnelles*

- une présentation des références et expériences du candidat dans le domaine d'exploitation de services publics d'aides à la visite (support multimédia ou autre) : notamment exposé des sites gérés, coûts d'exploitation, tarifs par équipement et descriptifs des publics touchés ;
- un mémoire de synthèse présentant les garanties professionnelles et les moyens techniques, matériels et humains du candidat et attestant de sa capacité à assurer l'exécution et la continuité du service, ainsi que l'égalité des usagers devant le service public.

8. Critères de sélection des candidats admis à présenter une offre

Les candidats seront sélectionnés sur la base de leurs capacités professionnelles et financières et de leur aptitude à assurer la continuité du service public et l'égalité des usagers devant le service public.

Seuls les candidats sélectionnés seront admis à présenter une offre.

9. Modalités de remise des candidatures

Les dossiers de candidature doivent être rédigés en langue française. Tous les documents fournis par les candidats dans une langue étrangère doivent faire l'objet d'une traduction assermentée en langue française. Ils doivent être envoyés sous pli recommandé avec accusé de réception postal ou déposés, contre récépissé, à l'adresse et aux horaires suivants :

Etablissement public du musée du Louvre
Direction financière et juridique
Service juridique
Pavillon Mollien
75058 Paris cedex 01

Du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 18h00.

L'enveloppe devra porter la mention « *Présentation de la candidature pour la délégation de service public pour la gestion et l'exploitation de guides multimédia d'aide à la visite au sein du musée du Louvre* »

10. Date et heure limite de réception des candidatures

Le lundi 31 juillet 2006 à 18 heures.

Les plis arrivés ou remis hors délais ne seront pas ouverts et seront renvoyés aux candidats.

11. Informations relatives à l'organisation de la suite de la procédure

Les candidats sélectionnés seront destinataires d'un document programme définissant les caractéristiques quantitatives et qualitatives du service délégué, les conditions tarifaires. Ce document programme sera remis gratuitement aux candidats retenus.

Une visite du site sera organisée pour les candidats retenus.

Après examen des offres, l'établissement public du musée du Louvre conduira les négociations avec les candidats de son choix, avant de se prononcer sur le choix du délégataire.

12. Renseignements complémentaires

Les candidats pourront déposer des questions écrites relatives au dossier, qui feront l'objet d'une réponse adressée par l'établissement public du musée du Louvre à l'ensemble des candidats. Ces questions devront être transmises au plus tard 15 jours avant la date de remise des candidatures. Les réponses seront fournies 7 jours au plus tard avant la date de réception des candidatures.

Adresse auprès de laquelle des renseignements d'ordre administratif et techniques peuvent être obtenus : Direction financière et juridique du musée du Louvre – service juridique. *Correspondant* : Madame Dominique Lugand, Pavillon Mollien, 7058 Paris cedex 01.

13. Date d'envoi de la publication

Le 19 juin 2006

Exemple de marché public : avis d'appel public à concurrence passé par l'établissement public du musée du quai Branly pour l'exécution graphiques et l'impression des documents de papeterie, août 2007.



ACCUSE DE RECEPTION EN DATE DU 21/08/2007

Votre annonce n°07-201375 est maintenant prise en compte par les Journaux officiels. Ceux-ci, en leur qualité d'éditeur officiel se réservent le droit, si nécessaire, de vous la retourner pour compléments ou précisions. Dans ce cas vous en serez averti immédiatement par voie de messagerie.



Attention, cet aperçu ne reflète que votre copie. La Direction des Journaux officiels se réserve la possibilité de remettre en forme l'annonce définitive en fonction des impératifs d'édition.

Avis d'appel public à la concurrence

Département de publication : 75
Annonce No 07-201375
Départements de rappel : 1
Services

- Nom et adresse officielle de l'organisme acheteur : Etab public du musée du quai Branly
Correspondant : M le président, 222, rue de l'université, 75343 Paris Cedex 07, tél : 01-56-61-70-00, télécopieur : 01-56-61-71-38, courriel : marches-publics@quai Branly.fr, adresse internet : <http://marches.quai Branly.fr>
Le pouvoir adjudicateur n'agit pas pour le compte d'autres pouvoirs adjudicateurs.
Principale(s) Activité(s) du pouvoir adjudicateur : Loisirs, culture et religion, Etablissement public.

Objet du marché : **marché de Prestations d'exécution graphique et d'impression des documents de papeterie pour le musée du quai Branly.**

Catégorie de services : 15
CPV - Objet principal : 78230000
Lieu d'exécution : paris - musée du quai Branly, 75007 Paris
Code NUTS : FR101.

L'avis implique un marché public.

Caractéristiques principales :

les prestations, objet du présent marché portent sur :
- L'Exécution graphique des documents de papeterie ;

- L'impression et la livraison dans les locaux administratifs de l'epmqb, situés au 222, Rue de l'université, 75 343 Paris Cedex 07 ou au quai de livraison situé à Paris 7ème.

Le marché est un marché à bons de commande, en application de l'article 77 du code des marchés publics.

Le montant total des prestations devra être inférieur à 135 000euro (H.T.) pour la durée du marché.

La durée du marché est de un an à compter de sa date de notification.

Le marché peut être reconduit deux fois pour une durée d'un an, par décision expresse du pouvoir adjudicateur adressée au titulaire moyennant un préavis de trois mois.

Nombre de reconductions éventuelles : 2.

Refus des variantes :

La procédure d'achat du présent avis est couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : oui.

Prestations divisées en lots : non.

Cautionnement et garanties exigés : aucune caution ou garantie particulière n'est exigée.

Modalités essentielles de financement et de paiement et/ou références aux textes qui les réglementent : le délai global de paiement est fixé à 45 jours à compter de la réception des factures par l'établissement public.

<http://boamp.journal-officiel.gouv.fr/pls/saisie/AccuseReception.html?TheId=949758> 21/08/2007

Les intérêts moratoires seront calculés sur la base du taux légal en vigueur à la date à laquelle ils ont commencé à courir, augmenté de deux points.
 Le marché sera financé sur le budget de l'établissement.
 Forme juridique que devra revêtir le groupement d'opérateurs économiques attributaire du marché : le marché sera attribué à un prestataire unique ou à un groupement solidaire.
 Si la candidature d'un groupement conjoint est retenue, celui-ci pourra être contraint d'assurer sa transformation en groupement solidaire.
 L'exécution du marché est soumise à d'autres conditions particulières : non.
 Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature : français.
 Unité monétaire utilisée, l'euro.

Conditions de participation :
 Critères de sélection des candidatures : nb : il est recommandé aux candidats d'utiliser les formulaires types de lettres de candidature (formulaire DC 4) et de déclaration du candidat (formulaire Dc5) pour renseigner les rubriques suivantes.
 Ces formulaires sont disponibles sur le site du ministère des finances à l'adresse suivante : www.minefi.gouv.fr/minefi/services/formulaires.

Le candidat devra fournir les renseignements concernant :
 Situation juridique - références requises : au titre de sa situation juridique, le candidat fournira les documents suivant :

A. Une déclaration sur l'honneur dûment datée et signée pour justifier :

-Qu'il n'a pas fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation définitive pour l'une des infractions prévues par les articles 222-38, 222-40, 313-1 à 313-3, 314-1 à 314-3, 324-1 à 324-6, 421-2-1, par le deuxième alinéa de l'article 421-5, par l'article 433-1, par le deuxième alinéa de l'article 434-9, par les articles 435-2, 441-1 à 441-7, par les premier et deuxième alinéas de l'article 441-8, par l'article 441-9 et par l'article 450-1 du code pénal, ainsi que par l'article 1741 du code général des impôts ;

-Qu'il n'a pas fait l'objet, depuis moins de cinq ans, d'une condamnation inscrite au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour les infractions mentionnées aux articles L. 324-9, L. 324-10, L. 341-6, L. 125-1 et L. 125-3 du code du travail ;

-Qu'il n'est pas en état de liquidation judiciaire au sens de l'article L. 620-1 du code de commerce ou en faillite personnelle au sens de l'article L. 625-2 du même code ou qu'il ne fait pas l'objet d'une procédure équivalente régie par un droit étranger ;

-Qu'il a souscrit la déclaration visée à l'article L. 323-8-5 du code du travail (relatif aux obligations d'emploi des travailleurs handicapés) ou, s'il en est redevable, a versé la contribution visée à l'article L. 323-8-2 du code du travail au cours de l'année 2006.

-Qu'il a satisfait aux obligations fiscales et sociales au 31 décembre 2006.

B. La copie du ou des jugements prononcés s'il est en redressement judiciaire.

Capacité économique et financière - références requises : une déclaration concernant le chiffre d'affaires global réalisé au cours des trois derniers exercices comptables, et le chiffre d'affaires pour la même période concernant les prestations auxquelles se réfère le marché.
 Référence professionnelle et capacité technique - références requises : la présentation d'une liste de références (prestations similaires), en cours d'exécution ou exécutées au cours des trois dernières années ainsi que les noms et coordonnées des clients concernés et/ou certificats de qualification attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat.

Une déclaration indiquant les effectifs du candidat pour chacune des trois dernières années ;

- une déclaration indiquant les moyens matériels (équipements techniques) dont dispose le candidat pour l'exécution des prestations.

La prestation n'est pas réservée à une profession particulière.

Marché réservé : non.

Critères d'attribution :
 Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous avec leur pondération.
 - 1-le prix : 60 % ;
 - 2-la valeur technique de l'offre décomposée de la manière suivante : 40 % ;

- a-la méthodologie du candidat mettant en exergue le processus d'exécution proposé pour le présent marché : 15 %;
- b-la qualité des échantillons papier : 15 %;
- c-la prise en considération des préoccupations environnementales : 5 %;
- d-le délai minimal d'exécution des prestations de chaque bon de commande : 5 %.

Type de procédure : procédure adaptée.

Date limite de réception des offres : 19 septembre 2007, à 12 heures.
Délai minimum de validité des offres : 180 jours à compter de la date limite de réception des offres.

Autres renseignements :
Numéro de référence attribué au marché par le pouvoir adjudicateur / l'entité adjudicatrice : MA-07-00831-00.

Renseignements complémentaires : les offres seront obligatoirement rédigées en langue française sous peine de rejet.

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit d'apporter, au plus tard six jours avant la date fixée pour la remise des offres, des modifications de détail au dossier de consultation. Les candidats devront alors répondre sur la base du dossier modifié sans pouvoir élever aucune réclamation à ce sujet.
Si, pendant l'étude du dossier par les candidats, la date limite fixée pour la remise des offres est reportée, la disposition précédente est applicable en fonction de cette nouvelle date.

Les candidats souhaitant obtenir des renseignements complémentaires, peuvent le faire par écrit uniquement - l'usage du courriel (marches-publics@quaibrany.fr) est recommandé - en s'adressant au pouvoir adjudicateur en temps utiles afin que celui-ci puisse répondre au plus tard 6 jours avant la date limite de remise des offres.

Conditions et mode de paiement pour obtenir les documents contractuels et additionnels :
Les documents de consultation sont remis à titre gratuit.

Conditions de remise des offres ou des candidatures :
le dossier à remettre par les candidats comprendra les pièces suivantes :

1-L'Acte d'engagement (Ae), cadre ci-joint, et ses annexes à compléter, à parapher, à dater et à signer à la dernière page par le représentant qualifié de la société, auquel sera joint un relevé d'identité bancaire ou postal.
Pour les groupements, l'acte d'engagement sera signé par chaque co-traitant.
Cet acte d'engagement sera accompagné éventuellement par les demandes d'acceptation de sous-traitants et d'agrément des conditions de paiement, pour tous les sous-traitants désignés au marché (annexe 1 du cadre de l'acte d'engagement en cas de sous-traitance).
Que les sous-traitants soient désignés ou non au marché le candidat devra indiquer dans l'acte d'engagement le montant des prestations qu'il envisage de sous-traiter et, par différence avec son offre le montant maximal de la créance qu'il pourra présenter en nantissement ou céder.

L'Annexe 1, Demande d'acceptation du ou des sous-traitants et d'agrément des conditions de paiement du ou des contrats de sous-traitance

L'Annexe 2, Le Bordereau des Prix Unitaires (bpu)

2-Le cahier des clauses particulières (Ccp), cahier ci-joint, et son annexe à dater et signer à la dernière page,

3-Le mémoire technique du candidat

Les dossiers qui seraient remis ou dont l'avis de réception serait délivré après la date et l'heure fixées ci avant ne seront pas retenus et seront renvoyés à leurs auteurs.

Les candidatures et offres devront être transmises sous enveloppe cachetée, soit contre récépissé entre 8 heures et 12heures et 14 heures et 17 heures, soit par lettre recommandée avec demande d'avis de réception postal, à l'adresse ci-dessous.

Pour toutes remises par voie postale ou en main propre contre récépissé.

Accusé de réception - 07-201375

Page 4 of 4

Etablissement public du musée du quai Branly
Service Juridique
222 rue de l'Université
75343 Paris Cedex 7.

Date d'envoi du présent avis à la publication : 21 août 2007.

Éléments de facturation :

Numéro de bon de commande d'insertion au BOAMP : MA-07-00631-00
Libellé de la facture : Etab. public du musée du quai Branly DARH 222, rue de l'Université, 75343 Paris Cedex 07

Classification des produits :

- Papiers et cartons
- Produits de l'édition; produits imprimés ou reproduits
- Services fournis principalement aux entreprises



ACCR049758



<http://boamp.journal-officiel.gouv.fr/pls/saisie/AccuseReception.html?TheId=949758> 21/08/2007

RESUME

Les musées français, nés de la Révolution Française, ont amorcé une évolution de leur image. Toujours porteurs de missions de service public – préservation, conservation et valorisation du patrimoine – ils sont également acteurs de développement local. Suivant le modèle du musée du Louvre, les activités se sont diversifiées – visites-conférences, locations d’espaces, partenariats, internationalisation des collections... - et deviennent alors de véritables sources de financement complémentaires aux fonds publics. Les musées nationaux et territoriaux sont majoritairement gérés par l’Administration publique. Leur dynamisme est moindre comparé aux quelques grands musées à renommée internationale et le soutien étatique est indispensable pour leur existence et leur essor. Cette gestion publique présente des limites que le recours au privé peut parfois contourner. Aussi, afin d’améliorer leur efficacité, les pouvoirs publics mettent de plus en plus en place des partenariats avec des entreprises, publiques ou privées, spécialisées et compétentes en la matière, cherchant ainsi à appliquer ainsi une démarche « entrepreneuriale ». A travers une présentation des instruments dont disposent chaque organisation, publique et privée, à savoir leurs avantages et inconvénients, leurs moyens matériels – agences d’ingénierie culturelle – leurs sources de financement mais aussi la gestion directe – régie, établissement public, association, société commerciale... – ou déléguée – délégation de service public, marché public, contrat de partenariat public-privé – la question de l’avenir de nos musées, quant à leurs modalités de gestion, est posée.

SUMMARY

French museums born with the French Revolution, moved their image. They still have to respect their missions of public-service – preservation, conservation and valorization of Heritage – but they are also playing a part in the local development. As in the Louvre museum, activities have been diversified : visits, conferences, room hire, partnerships, national lottery... In this way, they are becoming great financial resources to complete the public funds. Most of national and territorial museums are managed by the Civil Service. Their dynamism low compared this of some great museums which have an international fame. Public support is essential to their existence and expansion. Nonetheless, this public management presents some limits that help from private sector can sometimes circumvent. Moreover, to improve their efficiency, authorities are more and more establishing partnerships with public or private companies which are specialized and competent to speak on the subject. Through a presentation of the instruments that each organization, public or private owns – that is to say their advantages and their disadvantages, their material means, their financial sources but the direct or delegate management too – we are wondering how French museums would be managed in the future.

MOTS CLES

Gestion publique – gestion privée – inconvénients – avantages – désengagement étatique – agences d'ingénierie culturelle – réunion des musées nationaux – financements des musées – soutien public – établissement public – société commerciale - commande publique.