

Association Générale des Conservateurs
des Collections Publiques de France

LE LIVRE BLANC DES MUSÉES DE FRANCE

Soyons ambitieux pour les musées de France !
Quelles ressources financières et humaines pour quels projets ?

État des lieux et propositions

Ce rapport a été rédigé par Christophe Vital au nom de l'AGCCPF qu'il préside et est le produit de deux années de réflexion, d'échanges entre les membres de l'association et de ses sections fédérées ainsi qu'avec une dizaine d'associations. Il a été rendu public le 4 février 2011 au Palais d'Iéna, siège du Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Avertissement

Le présent rapport traite de sujets aux contours volontairement limités et n'a pas l'ambition d'aborder toutes les questions relatives aux musées de manière exhaustive. Ont été privilégiées ici les ressources sans lesquelles un établissement muséal ne peut fonctionner. Il s'agit de ressources financières d'une part et de ressources humaines d'autre part, celles en tout premier lieu de ses dirigeants.

Ce rapport émane d'un travail réalisé dans un cadre associatif avec des moyens limités. Les éléments chiffrés qui figurent dans ce rapport ont été « glanés » avec beaucoup de difficultés tant il est vrai que les données financières consultables sont rares.

Préambule

Encore faut-il rappeler ce que, pour les professionnels, est un musée...

Le musée, c'est avant tout des collections, quels qu'en soient la nature et le nombre. Elles sont constituées d'œuvres et/ou d'objets qui, pour leur intérêt historique, artistique ou scientifique, doivent être conservés pour être transmis de génération en génération. C'est la raison pour laquelle ces œuvres sont inaliénables et imprescriptibles. Ces collections y sont valorisées par des expositions permanentes ou temporaires, par d'autres moyens tels que des publications, des films, des produits interactifs, une mise en ligne sur le Net, par des prêts à d'autres institutions... Lorsqu'elles ne sont pas présentées ou présentables au grand public, elles peuvent être accessibles au monde de la recherche.

Ainsi, le musée est un établissement de conservation mais également un Établissement recevant du public (ERP). En cela, il répond à la fois à des règles de conservation et de sécurité ainsi que d'accessibilité.

Le musée joue un rôle essentiel dans les domaines de l'éducation et est un opérateur de la cohésion sociale. Il est un outil de recherche au service de l'enseignement supérieur en tant que laboratoire en fournissant un matériel d'études au travers de ses collections et de sa documentation. C'est aussi un lieu de loisir et de divertissement.

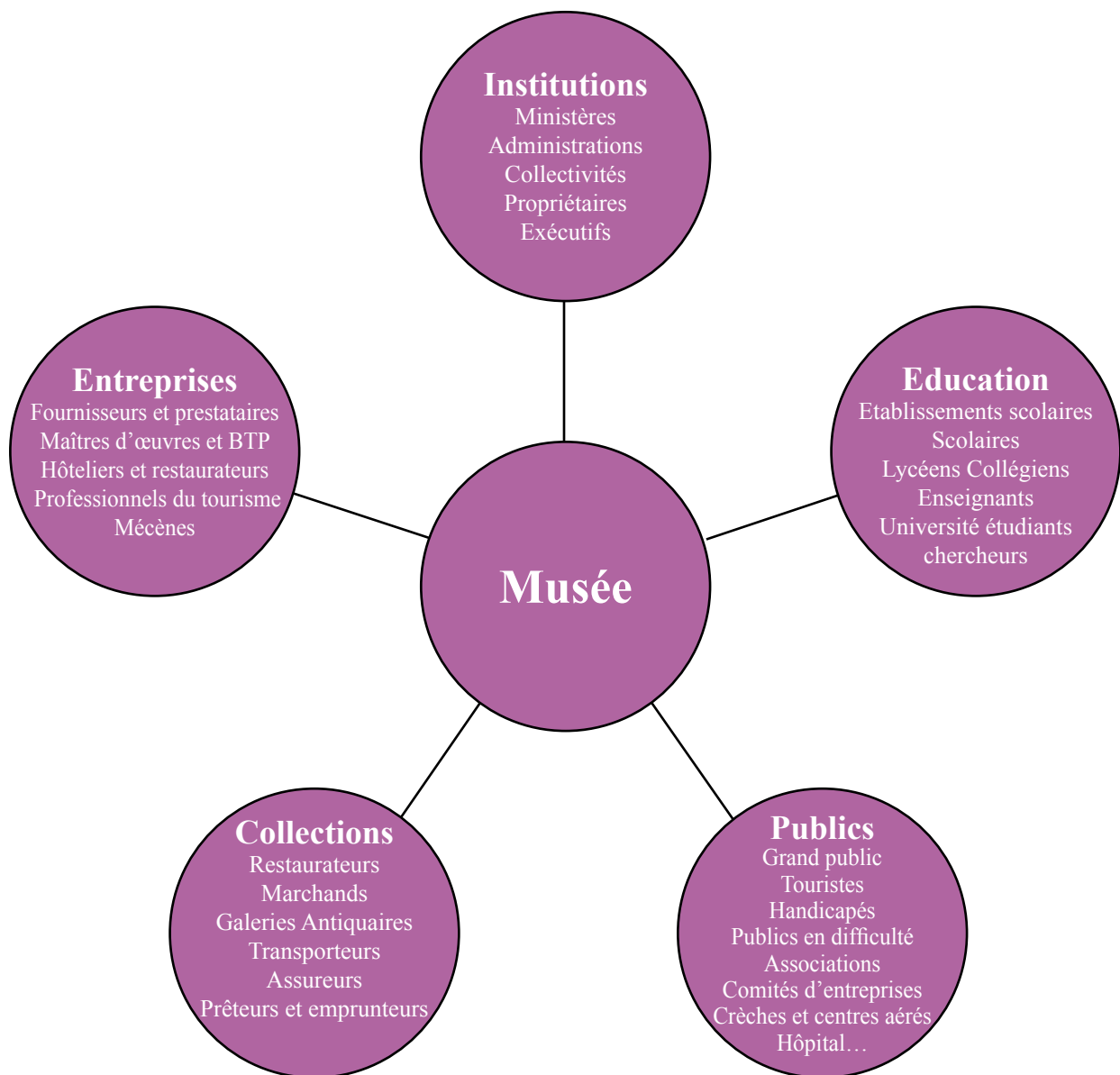
C'est un service public qui se doit d'être accessible au plus grand nombre. Les exigences de la conservation et d'enrichissement des collections patrimoniales, le rôle éducatif et scientifique ainsi que des conditions d'accès très larges ont un coût que les seuls droits d'entrée ne peuvent couvrir. À côté des missions de service public, qui mettent en relation le musée avec des usagers, des actions de type commercial peuvent apporter des recettes complémentaires, mettant là en relation le musée avec des clients. Le propriétaire et éventuellement d'autres partenaires tels que l'État, des collectivités ou des entreprises ou des personnes privées, apportent des ressources complémentaires sous la forme de subventions d'équilibre ou de dotations (mécénat) sans lesquelles le musée ne pourrait remplir ses missions de service public.

Les actions commerciales ne doivent pas prendre le pas sur les actions de type culturel.

Quant à son rayonnement et à ses retombées, le musée joue un rôle dans le développement économique et de l'emploi, tout d'abord parce qu'il génère des emplois directs (estimés à 25 000 pour l'ensemble des musées de France) et de l'activité, plus particulièrement dans le domaine du tourisme mais aussi du BTP (à l'occasion de travaux de création ou de rénovation). L'externalisation de certaines fonctions favorise également l'emploi. Le musée n'est pas une « charge », c'est un atout qui contribue au développement et à la croissance. C'est bien d'ailleurs dans cet esprit qu'ont été décidés les grands projets du Louvre-Lens ou de Pompidou-Metz à l'instar du Guggenheim de Bilbao.

Considéré souvent à tort comme un isolat, le musée, comme le suggère le schéma ci-dessous, est en relation avec les différents acteurs de la société : université, école, entreprises, services, etc.

Le législateur a donné aux musées de France un cadre qui correspond à ces éléments de définition.



Sommaire

Avertissement	3
---------------------	---

Préambule	3
-----------------	---

I . Années 1980 à 2000 : un développement spectaculaire !	10
--	----

1.1. Une croissance exceptionnelle	10
---	-----------

1.1.1. Un État généreux	10
1.1.2. Une fréquentation qui explose	10
1.1.3. Créations, agrandissements, embellissements : la France se couvre de musées !	10

1.2. Mais qui sont les acteurs de cette évolution ?	11
--	-----------

1.2.1. Le rôle des chefs de l'État et des élus	11
1.2.2. Le rôle des associations	11
1.2.3. Le rôle des professionnels et des conservateurs	12

1.3. Une série d'initiatives publiques pour structurer le secteur	12
--	-----------

1.3.1. Des statuts et une filière culturelle	13
1.3.2. La création de l'École nationale du patrimoine (devenue INP)	14
1.3.3. L'impact de la décentralisation sur le recrutement des conservateurs territoriaux	14
1.3.4. La déconcentration de l'État	15
1.3.5. La loi « Musées » et le code du patrimoine	15
1.3.6. Un rôle de l'État qui a évolué pendant les années 2000	16

1.4. Et maintenant ? Les conditions à réunir pour que les musées de France poursuivent leur développement	17
--	-----------

1.4.1. Des financements à la hauteur des besoins	17
1.4.2. Des professionnels compétents et en nombre suffisant indispensables pour le fonctionnement et le développement des musées	17
a) Conservateur, un métier à géométrie variable	
b) Les spécificités du métier de conservateur dans un musée national	
c) Un texte passé inaperçu : la charte de déontologie	

Sommaire

II. Les musées en crise ? 22

2.1. Le risque d'une fracture pour les musées 24

- 2.1.1. Une diversité exceptionnelle... 24
- 2.1.2. ... mais un risque réel de fracture ! 24
- 2.1.3. État des lieux selon le statut et la nature des musées 26
 - a) Les musées nationaux : les transformations en Établissements publics (EP)
 - b) Évolution de l'EP du musée du Louvre, musée emblématique mais atypique
 - c) Les musées nationaux de l'Éducation nationale et de la recherche
 - d) Les musées des grandes collectivités
 - e) Les musées des villes petites et moyennes et ceux situés dans l'espace rural
 - f) Les musées de création ancienne
 - g) Les musées de création récente (depuis les années 80)
- 2.1.4. Des disparités territoriales en relation notamment avec le tourisme 31
- 2.1.5. Des facteurs aggravants 31
- 2.1.6. La prééminence historique des beaux-arts et de l'Antiquité 33
- 2.1.7. Les musées relevant de divers ministères de tutelle autres que le ministère de la Culture 34

2.2. Les ressources financières : un État qui se désengage ? 35

- 2.2.1. Un désormais faible engagement de l'État via les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) auprès des collectivités territoriales en faveur des musées en régions, destiné à l'action culturelle, aux acquisitions et aux restaurations ? Quelques données régionales 35
- 2.2.2. L'aide aux grands investissements pour la création ou les réaménagements de musées, les contrats de projet État-Région 38
- 2.2.3. Les dispositifs face à la crise sont-ils suffisants ? 40
 - a) Le grand emprunt
 - b) Le plan de relance
 - c) Le plan « Musées en régions »

2.3. Le rôle des collectivités territoriales 42

- 2.3.1. La mise en réseau : quel devenir pour les conservations départementales ? 42
- 2.3.2. Le rôle moteur des communes 43
- 2.3.3. L'intercommunalité : la solution d'avenir ? 45

2.4. La nécessité de se tourner vers les ressources propres face à la baisse des subventions d'équilibre : quelles limites ? 45

- 2.4.1. Le mécénat : une quête parfois difficile 45
- 2.4.2. La recherche de fonds propres, l'économie de marché gagne le secteur et le fragilise (l'exemple du Louvre) 46
- 2.4.3. EP, Établissements publics de coopération culturelle (EPCC), Sociétés d'économie mixte) : une nouvelle tendance pour s'adapter au nouveau contexte 49
- 2.4.4. Une nouvelle politique de l'État pour ses propres acquisitions 49
- 2.4.5. Un nouveau projet pour l'Etat : la maison d'histoire de France 49

Sommaire

2.5. Conservateur, un métier en voie de disparition ? 50

- 2.5.1. Un métier qui pourrait disparaître par dissolution ?
La tentation de musées sans conservateur 50
- 2.5.2. Des effectifs en diminution constante 51
- 2.5.3. Des effectifs vieillissants : un grand sujet d'inquiétude pour l'avenir des musées . 52
 - a) La Fonction publique territoriale (FPT)
 - b) La fonction publique de l'État
- 2.5.4. Des promotions de l'Institut national du patrimoine (INP) très insuffisantes 55
- 2.5.5. Les causes de cette situation 56

2.6. Diriger un musée, gérer des collections : un métier mal défini, mal connu, mal aimé ? 56

- 2.6.1. Un métier mal défini 56
- 2.6.2. Un problème de positionnement 60
- 2.6.3. Des conflits qui se multiplient :
signe d'un malaise auquel il est urgent d'apporter des solutions 62
- 2.6.4. La formation et les concours sont-ils adaptés ? 63
 - a) Un bilan intéressant mais qu'il faudrait actualiser
 - b) Des réformes qui apparaissent nécessaires et urgentes
 - c) Un concours dont la réforme annoncée va partiellement dans le bon sens
mais qui aurait dû être engagée dans une réflexion et une réforme globales
 - d) Une scolarité en adéquation avec la réalité du métier et les offres d'emploi
 - e) Comment résoudre les difficultés, pour certains conservateurs à la sortie de
l'INP, à trouver un emploi dans la fonction publique territoriale alors que des
postes sont vacants ?
- 2.6.5. Les attachés de conservation du patrimoine, une profession récente
dont les effectifs se sont multipliés 66
- 2.6.6. Les autres professionnels des musées 67
 - a) Les agents de catégorie B, assistants qualifiés
 - b) Vers une professionnalisation
 - c) Les effectifs
 - d) Focus sur deux régions
 - e) Les Agents de surveillance et de magasinage (ASM) des musées nationaux

III. Les difficultés d'application des textes en vigueur : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement .. 73

3.1. Conserver et inventorier : quels freins, quels obstacles à lever ? ... 73

- 3.1.1. Des conditions de conservation souvent déficientes 73
- 3.1.2. Des réserves souvent inadaptées et très insuffisantes 78
- 3.1.3. La question des collections d'étude, un flou dangereux à lever 79
- 3.1.4. L'archéologie et les musées, un autre flou auquel peuvent répondre
les Centres de conservation et d'étude (CCE) ? 80
- 3.1.5. Le récolement des dépôts et objets d'art de l'État 81
- 3.1.6. Quelle politique de prêts et de dépôts de l'État ? 82
- 3.1.7. Déclassement et restitution 83
- 3.1.8. Plans de sauvegarde et sécurité des collections 84

Sommaire

3.2. L'enrichissement des collections 85

- 3.2.1. La question des financements pour les musées territoriaux 85
- 3.2.2. Des procédures lourdes et inadaptées pour les musées territoriaux 86
- 3.2.3. Les difficultés d'application pour les conservateurs territoriaux 87
- 3.2.4. Les procédures des musées nationaux :
EP et Services à compétence nationale (SCN) 88

3.3. Les restaurations, des constats similaires 89

- 3.3.1. Les procédures rendues obligatoires depuis la loi « Musées » 89
- 3.3.2. Les budgets et les financements 91
- 3.3.3. La restauration des œuvres d'art au Centre de recherche et
de restauration des musées de France (C2RMF) 93
- 3.3.4. D'autres moyens de restauration et d'analyse 93
- 3.3.5. Les conservateurs restaurateurs : statuts et formations 93
- 3.3.6. Les régisseurs d'œuvres d'art 94

3.4. La politique des publics 95

- 3.4.1. Les services des publics rendus obligatoires 95
- 3.4.2. D'une manière générale, une floraison d'initiatives 96
- 3.4.3. Les politiques des publics, un défi à relever : l'accès au plus grand nombre 96
- 3.4.4. Les métiers de la médiation 99

3.5. Les expositions 101

- 3.5.1. Le rôle essentiel des expositions temporaires 101
- 3.5.2. Le poids financier 102
- 3.5.3. Des coopérations 102

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF ... 104

4.1. Mieux affirmer le rôle de l'institution muséale et sa place dans la société 104

- 4.1.1. Le rôle patrimonial et scientifique 104
- 4.1.2. Le rôle social et culturel 104
- 4.1.3. Le rôle économique 104

4.2. Adapter les textes à la réalité 105

- 4.2.1. Apporter des amendements au code du patrimoine 105
- 4.2.2. Améliorer les statuts des cadres d'emploi 105

4.3. Clarifier le rôle de l'État 105

- 4.3.1. Une administration centrale avec un véritable pouvoir de contrôle
pour le respect de la loi 105
- 4.3.2. Établir des normes 106
- 4.3.3. Jouer le rôle de péréquation par des financements significatifs et équilibrés 106
- 4.3.4. Améliorer l'observation et l'évaluation 106
- 4.3.5. Améliorer les rapports entre le ministère de la Culture et
les autres ministères de tutelle 107

Sommaire

4.4. Résoudre les questions relatives aux professionnels nécessaires au fonctionnement des musées 107

- 4.4.1. Définir les missions des professionnels qualifiés 107
- 4.4.2. Réformer la formation et les recrutements 107
- 4.4.3. Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et maintenir un niveau d'effectifs suffisant 108
- 4.4.4. Affirmer le rôle indispensable des conservateurs du patrimoine de l'État 108
- 4.4.5. Assurer une égalité de traitement entre les fonctions publiques et les corps de conservateurs 108

4.5. Permettre une meilleure gestion des collections 108

- 4.5.1. Un plan national de remise à niveau des réserves 109
- 4.5.2. Offrir les conditions de réussite des opérations de récolement et d'inventaire ... 109
- 4.5.3. Alléger les procédures d'acquisitions et de restaurations 109

4.6. Faciliter la circulation des œuvres 110

- 4.6.1. Encourager les politiques d'expositions raisonnables 110
- 4.6.2. Encourager les coproductions 110
- 4.6.3. Améliorer les modalités de prêts et interdire les locations 110

4.7. S'ouvrir à l'international 110

- 4.7.1. Les aides aux pays en voie de développement 110
- 4.7.2. Le bouclier bleu 110
- 4.7.3. Maintenir French Regional and American Museum Exchange (FRAME) et envisager d'autres réseaux 111
- 4.7.4. Développer les partenariats à l'image de l'accord France-Canada 111

4.8. Être acteurs du développement durable 111

- 4.8.1. Construire et rénover autrement 111
- 4.8.2. Élaborer un agenda 21 112
- 4.8.3. Muséums et biodiversité 112

4.9. Développer encore les politiques des publics 112

- 4.9.1. Relever le défi de l'accès au plus grand nombre en faisant plus qu'un slogan ... 112
- 4.9.2. Consentir un effort particulier en faveur des adolescents 112
- 4.9.3. Mutualiser les services des publics 113
- 4.9.4. Favoriser l'enseignement de l'Histoire des Arts. 113

4.10. Mieux faire du musée un lieu pour la recherche 113

- 4.10.1. Établir des liens plus étroits avec l'université 113
- 4.10.2. Encourager l'innovation 113

Annexe au rapport de l'AGCCPF 117

I . Années 1980 à 2000 : un développement spectaculaire !

1.1. Une croissance exceptionnelle

Les musées en France ont connu depuis la fin des années 70 un développement sans précédent¹. En 1965, la France comptait 857 musées, elle en compte 1 214 en 2010.

1.1.1. Un État généreux

Le début de l'essor sans précédent que les musées ont connu en France est marqué sous le ministère d'Ornano par la loi-programme prévoyant une participation de 1,4 milliard de francs (214 millions d'euros) de 1978 à 1982 ; les musées nationaux en furent les principaux destinataires, mais les collectivités ont néanmoins bénéficié de plus de 285 millions de francs permettant d'aider en 5 ans une centaine de collectivités. Avec l'arrivée de la Gauche, le mouvement se poursuit et s'amplifie, l'État consacrant en une décennie environ 1,4 milliard de francs, apportant ainsi son concours à 258 chantiers².

Parallèlement à ces chantiers, l'effort est aussi porté sur les acquisitions et les restaurations des collections : en 1982, sont créés les Fonds régionaux d'acquisition pour les musées (FRAM), ainsi que des ateliers de restauration (ils sont au nombre de 25 en 1991). Les crédits de l'État alloués aux collectivités pour leurs musées passent de 1,3 million de francs en 1981 à 13 millions de francs en 1991.

1.1.2. Une fréquentation qui explose

Cette progression intervient dès les années 70 et se traduit par les chiffres de fréquentation : pour les seuls musées nationaux, entre 1960 et 1978, le nombre annuel de visiteurs a presque doublé (de 3,4 millions d'entrées payantes, hors musée Rodin, à 6,2 millions). Cette croissance s'est ensuite encore accélérée jusqu'en 1990 (10,6 millions) et jusqu'en 2000 (17,5 millions). La fréquentation dépasse aujourd'hui, 20 ans plus tard, les 28 millions, et a donc doublé !

Sur le plan national, les musées de France ont enregistré 59,83 millions de visiteurs en 2009.

1.1.3. Créations, agrandissements, embellissements : la France se couvre de musées !

La fin des années 70 marque donc le début d'une période de croissance pour les musées français dont on rappellera sans exhaustivité quelques moments forts.

1972 voit l'ouverture du musée national des Arts et Traditions populaires près du Jardin d'acclimatation, à la fois musée et laboratoire de recherche. 1977 est l'année de l'inauguration du Centre Georges-Pompidou et offre une conception résolument révolutionnaire du musée : le « paquebot » ultramoderne conçu par Renzo Piano, Gianfranco Franchini et Richard Rogers abrite, outre le musée national d'Art moderne, une bibliothèque, un cinéma, un théâtre et des expositions temporaires.

Le musée d'Orsay ouvre en 1981 et est consacré aux œuvres d'art de la seconde moitié du XIX^e siècle. Il fait quant à lui l'objet d'une réhabilitation et offre un compromis entre son enveloppe architecturale et son contenu. À l'issue d'un autre long chantier, sur l'emplacement des anciens abattoirs, est inaugurée en 1986 la Cité des sciences et de l'industrie de la Villette, autre concept d'établissement public intégrant en son sein une cité de la musique et un musée. De 1981 à 1999, le Louvre fait l'objet d'une série exceptionnelle de travaux. Ainsi, l'EP du « grand Louvre » permet au musée une rénovation et un agrandissement considérable (30 000 m²) avec sa célèbre pyramide de verre conçue par Ieoh Ming Pei, faisant de lui le plus grand musée du monde. En 1994, la Grande Galerie de l'Évolution du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), fermée au public depuis 30 ans, rouvre après une rénovation due à Paul Chemetov et Borja Huidobro, et la muséographie innovante de René Allio est saluée dans le monde entier

¹ Néanmoins, il ne faut pas négliger le développement que la France a connu après la guerre sous le coup de l'ordonnance de 1945 avec un rôle important de l'État.

Ce sont en tout 169 musées qui seront créés entre le 1^{er} janvier 1945 et le 31 décembre 1965, portant leur nombre de 688 à 857.

² Ministère de la Culture, 1991, La Politique culturelle 1981-1991.

Pendant cette période, les musées en régions font également peau neuve, de même que l'on assiste à de nombreuses créations ; ce sont en tout 250 chantiers qui sont entrepris dans toute la France, dont 120 créations entre 1985 et 1995.

Tous les types de musées sont concernés par ce mouvement : musées de Beaux-Arts (Lyon, Lille, Nantes, Dijon ou Colmar) ; d'Art moderne (Saint-Étienne, Bordeaux, Grenoble, Villeneuve-d'Ascq...) ; d'Histoire et de Société (musée d'Aquitaine, de Bretagne, mémorial de Caen...). L'ethnographie, les arts et traditions populaires, l'archéologie industrielle sont des domaines qui voient naître de très nombreux projets avec le concept d'« écomusée » défini par Georges-Henri Rivière (Le Creusot, Marquèze, Camargue...). Les muséums font également partie de ce mouvement avec la Grande Galerie de l'Évolution en 1994 et plusieurs chantiers en régions (Grenoble, Orléans, Dijon, Bourges...) ainsi que les musées scientifiques et techniques avec à Paris le musée des Arts et Métiers rénové en 2000.

Malgré un ralentissement depuis une dizaine d'années, le mouvement s'est poursuivi avec le musée Guimet, le Quai Branly ou la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris ainsi que des musées très divers faisant la plupart du temps l'objet d'aménagements dans le patrimoine tels que le musée de la Piscine à Roubaix, le château des Ducs de Bretagne à Nantes ou les Abattoirs de Toulouse.

1.2. Mais qui sont les acteurs de cette évolution ?

1.2.1. Le rôle des chefs de l'État et des élus

De Georges Pompidou, qui en fut l'initiateur dans le domaine de l'art contemporain, à Valéry Giscard d'Estaing en passant par François Mitterrand et Jacques Chirac, tous les présidents de la République de cette période ont donc voulu (et l'on ne peut que s'en féliciter !) marquer leur passage à l'Élysée. Il est très intéressant de constater que le musée a été imaginé par ces derniers comme un moyen de « laisser quelque chose ». **Preuve de l'intérêt que revêt l'institution muséale par son caractère pérenne dû à l'inaliénabilité de ses collections. C'est bien pourquoi il peut paraître surprenant qu'on ait pu penser la remettre en cause.**

C'est bien sûr également le rôle déterminant de certains ministres de la Culture et le renforcement d'une administration centrale à travers la Direction des musées de France et de la déconcentration avec les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) créées par André Malraux.

Tout aussi déterminante a été l'implication d'élus des collectivités territoriales, qu'ils soient à la tête de grandes villes, de villes moyennes ou même de collectivités parfois beaucoup plus modestes qui ont véritablement « porté » leur projet de musée.

Il convient de souligner également le rôle essentiel joué par les conseils généraux avec la création de conservations départementales qui relevaient d'un choix politique, celui de mettre en place, bien au-delà de simples subventions, de manière volontaire, un service départemental chargé de mettre en cohérence un réseau de musées et d'apporter à ces derniers une aide scientifique et technique et, au-delà, de valoriser le patrimoine local.

1.2.2. Le rôle des associations

Il fut également très important, surtout en ce qui concerne la création de musées locaux et des « écomusées », concept élaboré par Georges-Henri Rivière attribuant à la population et aux usagers un rôle central dans la conservation et la valorisation de leur patrimoine. **Les Amis de musées ont également joué un rôle d'accompagnement exceptionnel de ce mouvement, favorisant l'interface avec les usagers mais aussi participant assez largement à l'enrichissement des collections.**

L'AGCCPF, dont la création remonte à 1922, a incontestablement accompagné l'évolution du patrimoine et des musées, l'enrichissant par ses réflexions au travers de la publication de *Musées et collections publiques de France*, de ses journées d'étude et des colloques dont celui qui fut organisé en 1998 au sénat³. Ses travaux constituent d'incontournables références pour qui s'intéresse à l'histoire des musées français⁴. L'association a en outre largement contribué à l'élaboration des textes actuellement en vigueur et a été un interlocuteur toujours disponible pour les pouvoirs publics, en particulier le ministère de la Culture et la Direction des Musées de France. Ayant pris très tôt le virage de la décentralisation, elle s'est organisée régionalement en sections fédérées dont le rôle a été essentiel, avec un travail de mise en réseau, en fédérant les musées, en étant les interlocuteurs des collectivités et plus particulièrement des régions ainsi que des DRAC. Les

³ Voir le n° 245 de *Musées et collections publiques de France* qui leur est consacré.

⁴ Les archives de l'AGCCPF sont consultables au Centre des archives contemporaines : 2, rue des Archives, 77300 Fontainebleau.

I . Années 1980 à 2000 : un développement spectaculaire !

sections se sont même parfois substituées à la puissance publique en menant des projets très lourds (plans régionaux de numérisation, expositions temporaires itinérantes). Elles se sont beaucoup investies dans la formation avec un rôle essentiel dans la professionnalisation des agents et la reconnaissance progressive des « métiers » en lien direct avec les délégations du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). L'AGCCPF compte parmi ses membres des conservateurs du patrimoine ainsi que des attachés de conservation du patrimoine et les cadres de l'État qui leur correspondent.

Créée à l'initiative de la France en 1946, l'*International Council of Museums (ICOM)* a toujours son siège à Paris, à la maison de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; ses travaux ont constitué une base essentielle de réflexion sur le plan international sur l'institution muséale, ses missions, son devenir.

En 1986, ont lieu les rencontres « Ecomusées en France » à l'Isle d'Abeau, première tentative pour fédérer les écomusées français. C'est deux ans plus tard, le 20 décembre 1988 que se tient l'assemblée constitutive de l'association « Ecomusée en France » sur une proposition de Jacques Duclos du musée dauphinois. En 1991, elle organise à Mulhouse un colloque et la DMF lui demande de s'ouvrir aux musées de société, cette question qui suscitera un débat interne au sein de ses membres donnera naissance à la Fédération des écomusées et des musées de société.

Ce mouvement a été suivi par la création d'autres associations telle que l'AMCSTI (Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique technique et industrielle) mais également, avec l'émergence des métiers au sein du monde muséal, de plusieurs associations professionnelles.

1.2.3. Le rôle des professionnels et des conservateurs

Au-delà de leur engagement collectif dans l'univers associatif, sans doute sous-estime-t-on le rôle essentiel joué par toute une génération de conservateurs. Ils furent avant la création de leurs statuts parfois de véritables pionniers à une époque où le musée disposait de peu de moyens. **C'est souvent grâce à l'engagement et à la créativité d'hommes et de femmes passionnés, à leur force de persuasion pour convaincre pouvoir politique et élus, que les musées ont pu se développer et prendre un tel essor**, qu'il s'agisse des grandes institutions nationales ou de musées plus modestes. Comme le souligne parfaitement le rapport établi par le CNFPT en 2004 pour le ministère de la Recherche et de la Culture : « Au-delà d'un savoir, de compétences scientifiques et techniques, [le conservateur] est porteur de valeurs : d'abord par la conscience d'être «comptable des deniers publics», mais aussi parce qu'il se vit souvent comme le gardien et le garant d'un patrimoine exposé à toute une série de menaces et face à de possibles dérives. »

Certains professionnels laisseront leur nom à l'histoire des musées, tels Georges-Henri Rivière, Hubert Landais, Michel Lacroix, Pierre Rosenberg...

L'époque est également marquée en 1988 par le premier Salon international des musées et des expositions (SIME) créé à l'initiative de la Muséologie nouvelle et expérimentation sociale (MNES), association créée en 1982 à Marseille qui a joué un rôle essentiel pour le développement des actions en faveur des publics.

1.3. Une série d'initiatives publiques pour structurer le secteur

Pendant cette période, les musées ont bénéficié d'avancées notables sur le plan législatif et réglementaire, parmi lesquelles la mise en place de la filière culturelle et celle des statuts des trois corps d'État des conservateurs en 1990 et 1991, ainsi que la création de l'École nationale du patrimoine en 1986 dispensant une formation initiale spécifique. Ainsi, on a pu assister à une véritable professionnalisation du secteur.

Régis par une ordonnance provisoire de 1945, les musées ont enfin, après plusieurs tentatives avortées, disposé d'une loi en 2002 instituant le label « Musée de France » et affirmant l'inaliénabilité des collections ; cette loi a été intégrée dans le code du patrimoine (titre IV).

Il est sans doute dommage que le grand essor des musées durant la période 1980-2000 se soit fait sans véritable cadre législatif solide, on aurait peut-être évité bien des erreurs ; l'institution muséale a trop longtemps fonctionné sur des « usages », elle en conserve les cicatrices aujourd'hui.

En dépit de la décentralisation, l'État a quant à lui développé une politique de soutien très active en faveur des collectivités, elles-mêmes très engagées.

La politique des musées a été conduite par l'une des directions du ministère de la Culture : la Direction des musées de France (DMF), qui eut son siège au Louvre avant d'être transférée rue des Pyramides ; elle comptait en son sein l'Inspection générale des musées classés et contrôlés (IGMCC).

De son côté, le **ministère de l'Éducation nationale**, qui avait conservé après la création du ministère de la Culture sa **tutelle sur les musées scientifiques**, très préoccupé notamment par l'état alarmant des muséums au début des années 80, avait décidé de mettre en place une structure avec la mission particulière d'assister ces établissements. Ainsi, en 1985, la Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique (DBMIST), direction générale des enseignements supérieurs et de la recherche, crée l'**Office de coopération et d'information muséographiques (OCIM)** comme « **centre technique coopératif chargé de remédier à l'isolement des muséums** ». Implanté à Dijon depuis 1988 comme service général de l'université de Bourgogne, l'OCIM est régi par une convention liant le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et cette université.

L'OCIM, qui réunit une vingtaine de professionnels, s'est au fil du temps installé comme un acteur original au sein du paysage des musées, du patrimoine, mais aussi de la culture scientifique et technique, structurant son activité autour de trois axes principaux d'intervention : **la formation, la documentation et l'édition.**

1.3.1. Des statuts et une filière culturelle

En même temps qu'était créée l'École nationale du patrimoine, les **trois statuts particuliers des conservateurs du patrimoine** ont été adoptés : conservateur du patrimoine, conservateur de la ville de Paris et conservateur territorial du patrimoine. Cette disposition permettant notamment aux collectivités territoriales de recruter librement leur personnel malgré la première sélection faite à l'échelle nationale par concours⁵ :

Corps d'État

- Décrets n°s 90-404 du 16 mai 1990 (conservateurs) et 90-405 du 16 mai 1990 (conservateurs généraux).
- Décret n° 92-28 du 9 janvier 1992 (corps des conservateurs des musées d'Histoire naturelle et des musées de l'Enseignement supérieur).

Corps de la ville de Paris

- Délibérations n°s 1990-2192-1 du 11 décembre 1990 (conservateurs) et 1990-2193-1 du 11 décembre 1990 (conservateurs généraux).

Cadre d'emploi de la FPT

- Décret n° 91-839 du 2 septembre 1991.

On n'a pas souhaité aligner pleinement les statuts des trois corps, ce qui a eu pour effet de créer un grade de conservateur général réservé aux conservateurs du corps d'État de la Culture et de la ville de Paris.

Cette distinction entre les corps est aujourd'hui vécue comme une grande injustice par les conservateurs de la Fonction publique territoriale (FPT), il est éminemment souhaité que cette simple règle d'équité puisse être adoptée d'autant que tous les corps et cadres d'emploi sont recrutés sur un concours commun et se voient dispenser une même scolarité (proposition n° 445).

Avec la réforme annoncée fin 2010 des corps d'État et leur fusion en un seul corps (conservateurs et conservateurs généraux), il est d'autant plus nécessaire de prévoir la possibilité pour les conservateurs territoriaux de pouvoir accéder au même indice terminal que leurs collègues du corps d'État et de la ville de Paris, sans quoi le passage d'une fonction publique à l'autre ne serait plus possible, ce qui irait à l'encontre de l'égalité de traitement entre ces fonctions publiques (proposition n° 445).

En revanche, la définition des missions exercées par chacun des corps est très comparable.

⁵ Ce qui constitue une difficulté de plus pour ces derniers qui ne sont pas assurés, en dépit d'une réussite à un concours et l'obtention du titre de conservateur à l'issue de leurs études à l'INP, de trouver un emploi, contrairement à leurs collègues du corps d'État.

À ces décrets s'ajoutent des corps distincts de ceux des conservateurs :

Pour l'État (concernant essentiellement les musées relevant du ministère de l'Enseignement supérieur – Muséum en ce qui concerne l'État – et les musées d'Histoire naturelle)

– Décret n° 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants chercheurs.

– Décret n° 92-1178 du 2 novembre 1992 portant statuts des corps de professeurs du MNHN d'histoire naturelle et du corps des maîtres de conférences.

– Décret n° 98-188 du 19 mars 1998 (chargés d'étude documentaire).

Pour la Fonction publique territoriale

– Décret n° 91-843 du 2 septembre 1991 portant statut particulier des attachés territoriaux de conservation du patrimoine.

– Décret n° 91-847 du 2 septembre 1991 (assistants qualifiés).

L'ensemble de ces textes réglementaires ont été réunis plus tard en annexe de la circulaire n° 2004-002 du 16 février 2004 relative aux personnels des musées de France : qualifications requises de certains professionnels responsables d'activités scientifiques ou des actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelle dans les musées de France.

1.3.2. La création de l'École nationale du patrimoine (devenue INP)

L'École du patrimoine a été créée au sein de l'École du Louvre en 1986, remplacée en 1990 par l'École nationale du patrimoine. L'établissement a d'abord reçu la mission d'organiser le concours de recrutement et la formation d'application des conservateurs du patrimoine relevant de l'État (à l'exception des conservateurs relevant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), de la Fonction publique territoriale et de l'École des Chartes, auxquels s'est ajoutée ensuite la ville de Paris. La formation des restaurateurs s'est ajoutée en 1996 avec le rattachement de l'Institut de formation des restaurateurs d'œuvres d'art (IFROA). Le décret du 21 décembre 2001 a fixé la nouvelle organisation de l'établissement, devenu l'Institut national du patrimoine (INP), implanté galerie Colbert, rue de Vivienne, à proximité du Louvre. Il forme aujourd'hui l'ensemble des conservateurs, y compris ceux qui relèvent du ministère de la Recherche depuis 2008.

Depuis la création de cette école, le mode de sélection et la formation des conservateurs sont donc unifiés. Un concours organisé à l'échelle nationale permet d'entrer à l'École nationale du patrimoine (Institut national du patrimoine depuis 2001). Les premiers reçus entrent dans la fonction publique d'État. La formation des candidats reçus en externe est ensuite presque identique pour l'ensemble des conservateurs (à l'exception de modules administratifs et de gestion du personnel prévus en plus pour les conservateurs territoriaux). Le mode de recrutement et de titularisation des conservateurs demeure cependant différent suivant qu'ils ont été reçus dans l'un ou l'autre statut. Les mois passés en formation à l'INP sont des mois de stage intégré dans le cursus des futurs fonctionnaires d'État, les conservateurs territoriaux devant quant à eux trouver la collectivité qui les embauchera et attendre l'année réglementaire de stage avant d'être titularisés au sein de la collectivité qui les a recrutés.

1.3.3. L'impact de la décentralisation sur le recrutement des conservateurs territoriaux

Avant la réforme des corps de conservation et avant la création de l'École nationale du patrimoine, le recrutement des conservateurs des collectivités passait essentiellement par l'inscription sur une liste d'aptitude. Le métier s'apprenait souvent « sur le tas », néanmoins l'École du Louvre dispensait une année de muséologie à l'issue des trois premières années d'enseignement d'histoire générale de l'art. Beaucoup de conservateurs sont issus de cette formation, plus solide et professionnalisante qu'on a pu le dire, suivie de stages et de la rédaction d'un mémoire. Cette formation avait aussi le mérite de placer les élèves en immersion dans le monde des musées dès la première année et en contact étroit avec les collections.

Un concours d'État organisait le recrutement des conservateurs des musées nationaux uniquement ; cette distinction a certainement eu pour conséquence à l'époque d'établir un clivage entre les conservateurs du corps d'État et ceux de la Fonction publique territoriale dont il subsiste sans doute des séquelles.

Le recrutement des conservateurs avant 1986⁶

Les musées, jusqu'à la promulgation de la loi « Musées », étaient répartis entre musées classés et musées contrôlés.

Les musées classés, au nombre de 32, étaient des établissements de création ancienne, essentiellement de beaux-arts, qui avaient bénéficié d'importants dépôts de l'État. Ils étaient, en dépit de leur statut municipal, dirigés par des conservateurs de l'État ; cette distinction existait également dans les muséums dépendant du ministère de l'Éducation nationale avec 12 musées et 2 aquariums classés en 2 catégories distinctes ayant à leur tête un conservateur d'État et une Inspection générale des musées (IGM) relevant non pas du ministère mais du MNHN, l'inspecteur étant un professeur du muséum, les grands musées nationaux n'ayant pas de conservateurs, les 18 conservateurs d'État étant tous mis à disposition de collectivités. Cette situation a perduré jusqu'en 1996, bien après les lois de décentralisation.

Avant les lois de décentralisation, les conservateurs des collectivités étaient recrutés sur une liste d'aptitude, la collectivité choisissait 3 candidats qu'elle classait par ordre de préférence, le choix définitif était réalisé par l'État, la nomination se faisant sur arrêté ministériel. Un nombre important de conservateurs exerçant encore aujourd'hui et faisant partie du *papy boom* ont été recrutés selon cette procédure, qui démontre le poids très important qu'exerçait alors l'État sur les musées classés et contrôlés. Les jurys de recrutement ont longtemps été constitués non seulement d'élus et de fonctionnaires territoriaux mais également de représentants de l'État (membres de la DMF ou de l'IGMCC). La décentralisation a progressivement conféré aux collectivités une indépendance vis-à-vis de l'État, plus particulièrement en matière de recrutement, même si, jusqu'à 2007, une liste des postes de conservateurs et conservateurs en chef qu'elles étaient autorisées à pourvoir était établie de manière autoritaire par l'État, imposant en quelque sorte un *numerus clausus*.

Ce rappel historique est important car il peut permettre de mesurer les mutations vécues par toute une génération de conservateurs et de comprendre les difficultés que certains d'entre eux ont eu à accepter le fait qu'ils n'étaient plus placés sous l'autorité de l'État mais de leur collectivité. Pendant longtemps, l'Inspection générale des musées (IGM) a exercé une réelle autorité sur les conservateurs, qui ont pu quelquefois se trouver dans une situation de conflit de loyauté, ne sachant plus à quelle autorité se référer. L'utilisation encore communément utilisée par certains du terme de « tutelle » pour désigner la collectivité qui les emploie en est un héritage.

Quant à la disparition de la liste, elle a eu deux types de conséquence : elle a permis aux collectivités d'ouvrir en toute indépendance les postes dont elles avaient besoin et de permettre à leurs conservateurs d'accéder plus facilement au grade de conservateur en chef ; à l'inverse, la suppression a eu un effet négatif, les collectivités n'ayant plus aucune obligation de pourvoir les postes laissés vacants par les départs en retraite ou les mutations. C'est sans nul doute l'une des raisons de la réduction des effectifs au profit des autres emplois de la filière culturelle (attachés de conservation et assistants de conservation).

1.3.4. La déconcentration de l'État

En 1986 étaient créés au sein des DRAC des postes de conseillers « musées », assurant le lien entre le niveau déconcentré de l'État et les musées. Néanmoins, l'administration centrale a longtemps conservé un rôle essentiel dans l'organisation des musées publics en dépit de la décentralisation.

Une étape de plus a été franchie avec la loi « Musées » en 2002 et ses décrets d'application instituant plusieurs instances au niveau régional (commissions scientifiques) qui ont alors renforcé le rôle des DRAC et celui des conseillers « musées ».

1.3.5. La loi « Musées » et le code du patrimoine

Il a donc fallu attendre 2002 pour qu'une loi se substitue à l'ordonnance de 1945. Issue des réflexions de la commission parlementaire présidée par Alfred Recours, la loi sur les musées de France apporte trois grandes avancées : elle concerne tous les musées, quel que soit leur rattachement administratif, elle inscrit dans le marbre l'inaliénabilité des collections qui étaient jusqu'à présent un usage sans fondement législatif réel ; elle accorde une réelle place au public.

⁶ Date de création de l'École du patrimoine.

Ses décrets d'application instaurent les commissions scientifiques régionales qui, pour les acquisitions et les restaurations, deviennent un passage obligé. Les commissions scientifiques régionales d'acquisition se substituent au « petit conseil » qui siégeait chaque mois à Paris, c'est un pas de plus vers la déconcentration et la décentralisation. Le recours au « petit conseil » qui était imposé par l'ordonnance de 1945 posait beaucoup de problèmes aux conservateurs (éloignement, rythme des réunions, engorgement, difficulté à défendre face aux responsables des « grands départements » des acquisitions jugées « mineures » par ces derniers, en particulier dans les domaines ethnographiques), de telle sorte que de très nombreux conservateurs ne soumettaient pas leur acquisition à ce conseil ou qu'en partie seulement.

En dépit de la décentralisation, l'obligation de solliciter l'avis des commissions scientifiques (même si cet avis n'est pas conforme) démontre le rôle que l'État continue à exercer dans le monde des musées ; ces procédures sont parfois mal vécues par les élus, qui considèrent qu'elles s'opposent au principe de libre administration des collectivités. Quant aux professionnels, beaucoup contestent cette procédure en déplorant la lourdeur ainsi que le fait qu'elle mette en quelque sorte en cause leur compétence scientifique.

Ce sujet sera évoqué plus loin.

La loi « Musées » a surtout été conçue par le ministère de la Culture, prenant peu en compte les musées relevant des autres ministères.

1.3.6. Un rôle de l'État qui a évolué pendant les années 2000

La mise en application de la loi sur les musées a ouvert une période de profonds changements dans le monde des musées. Jusqu'en 2004, les musées de France ont reposé sur une DMF ayant beaucoup de pouvoir. D'elle dépendaient directement les musées nationaux relevant du ministère de la Culture, tandis qu'elle assurait également la tutelle scientifique et technique des musées territoriaux avec l'IGMCC ; elle disposait en outre à ses côtés d'un « bras armé » avec la Réunion des musées nationaux (RMN) présidée par le directeur des musées de France lui-même. La RMN était chargée de la perception des droits d'entrée dans les musées nationaux, de leurs acquisitions, de leurs expositions et de toutes leurs actions commerciales ; le système reposait sur une mutualisation des moyens bénéficiant à tous les établissements.

À partir de 2004, le ministère a souhaité abandonner ce système très centralisé pour conférer aux grands établissements une autonomie de gestion, sur le modèle du Centre Georges-Pompidou, qui avait adopté dès sa création une position extérieure à ce système.

Avec ce nouveau système d'atomisation des musées sous la forme d'EP et de Services à compétence nationale (SCN), la DMF s'est trouvée considérablement affaiblie dans ses responsabilités face aux musées nationaux, de même que, face aux musées des collectivités, elle a également perdu son poids pour trois raisons essentielles :

- Incapacité ou retard à produire des normes et des critères, plus particulièrement concernant la gestion des collections.
- Difficulté à intégrer les conséquences de la décentralisation et la professionnalisation des musées des collectivités.
- Baisse des crédits affectés à ces dernières.

La RMN, elle, a vu progressivement son champ de compétences réduit jusqu'à perdre son monopole (édition, gestion des boutiques...) vis-à-vis des musées nationaux.

Avec la récente Réforme générale des politiques publiques (RGPP), la DMF n'est plus qu'un service au sein d'une Direction générale des patrimoines (DGP) et ne comprend plus en son sein le département des publics qu'elle avait créé et qui est sans doute pourtant l'une des réussites à porter à son actif.

En ce qui concerne les musées scientifiques, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a diminué son investissement administratif, La DBMIST devenant simplement une « Mission musées » puis un simple « Bureau des musées », perdant progressivement son influence sur les musées de collectivités. L'absence d'ouverture de postes de conservateurs d'État depuis 1995 a conduit ce corps à la quasi-extinction avant leur intégration dans le corps des conservateurs du patrimoine, spécialité « Patrimoine scientifique, technique et naturel » (PSTN), en 2007.

1.4. Et maintenant ? Les conditions à réunir pour que les musées de France poursuivent leur développement

1.4.1 Des financements à la hauteur des besoins

Fonctionnement

Il est illusoire de penser que les musées peuvent s'autofinancer. Leurs missions de service public ont un coût que les ressources propres ne peuvent compenser. Cela ne signifie pas pour autant que, dans l'environnement actuel, il n'est pas nécessaire ni même indispensable de réduire au maximum les déficits. Ces ressources propres peuvent être de trois natures essentiellement, reposant sur un triptyque : droits d'entrée, actions de type commercial, fonds privés (mécénat), auxquels peuvent s'ajouter d'autres apports tels que les partenariats technologiques, universitaires ou le bénévolat.

Aussi, puisque ces recettes ne peuvent couvrir la totalité des dépenses, la puissance publique doit apporter le financement nécessaire à l'équilibre financier de ces établissements. Ces financements d'équilibre ont eu tendance à se réduire dans de nombreux établissements depuis déjà plusieurs années. Ces financements sont du ressort des propriétaires des musées : État, collectivités territoriales. L'État a pendant la période évoquée précédemment apporté son soutien aux actions de type culturel et scientifique par le biais de subventions (montage d'expositions, publications...). Ce soutien, renforcé par les régions et les départements pour les communes ou Communautés de communes doit être maintenu lorsque les collectivités ne sont pas en capacité de faire face.

Investissements

Les exigences imposées par la loi aux musées de France, plus particulièrement en ce qui concerne la conservation des collections et leur valorisation, nécessitent des équipements dont les investissements constituent une charge lourde, que les propriétaires, seuls, ne peuvent la plupart du temps pas absorber. Le principe des financements croisés est le seul moyen d'y parvenir.

1.4.2. Des professionnels compétents et en nombre suffisant indispensables pour le fonctionnement et le développement des musées

Les musées de France doivent pouvoir disposer de personnels qualifiés pour les diriger, les administrer et gérer leurs collections.

Conservateurs, attachés de conservation, chargés d'étude documentaire exercent ces missions. La polyvalence caractérise ce métier, qui requiert une formation spécifique. Sans eux, les musées ne pourraient remplir leurs missions.

Il convient de rappeler les « fondamentaux » des métiers constitués par les quatre missions permanentes assignées aux musées de France et définies par le code du patrimoine (ordonnance 2004-178 du 20 février 2004, article L. 441-2) :

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

La section fédérée de l'AGCCPF (région PACA) a élaboré un référentiel-métier qui en donne une définition ; la version que l'on trouve ci-dessous en est issue et a été amendée par les auteurs du présent rapport⁷ :

Le conservateur ou attaché de conservation, spécialité « Musées » ou « PSTN », est un agent de l'État ou d'une collectivité territoriale dont la mission de service public consiste à préserver, enrichir, étudier, valoriser, transmettre le patrimoine, propriété inaliénable, dont il a la charge. Au quotidien, le conservateur ou attaché de conservation se trouve positionné à l'intersection d'univers fortement différenciés, à mi-chemin entre sphères privée et publique, travail scientifique et vulgarisation, conservation du patrimoine et défrichage de nouvelles tendances, travail

⁷ Travail effectué dans le cadre d'un séminaire de l'AGCCPF qui s'est déroulé au Mans en septembre 2009.

I . Années 1980 à 2000 : un développement spectaculaire !

intellectuel et résolution de problèmes quotidiens... Sa mission le conduit ainsi à côtoyer des univers d'une grande variété : le monde scientifique de la recherche, la sphère politique et administrative, le marché de l'art, le secteur de la culture et de la communication, les acteurs des politiques territoriales et du développement local, le personnel du musée, les techniciens mobilisés lors du montage d'une exposition, le grand public...

L'activité du conservateur ou attaché de conservation consiste à gérer les collections publiques dont il a la charge, en mettant en place les conditions optimales de leur conservation, en procédant à leur inventaire, en vérifiant leur état de conservation, en programmant des campagnes de restauration et en enrichissant le patrimoine par des dépôts, donations ou acquisitions. Cette gestion peut se faire à l'échelle d'un musée, d'un ensemble de musées ou parfois d'un territoire plus vaste, lorsqu'il opère dans le cadre d'une direction municipale ou départementale dédiée à la conservation du patrimoine.

Le conservateur ou attaché de conservation contribue également à faire progresser la connaissance sur le patrimoine dont il a la charge. Il mène cette tâche directement, en dirigeant une recherche sur les collections, et indirectement, en mettant au service des chercheurs les moyens du musée (les collections, le fonds documentaire, ses propres connaissances...) ou en les faisant participer (montage d'une exposition, réalisation d'un catalogue...).

Le conservateur ou attaché de conservation assure, avec un personnel qualifié, la diffusion du patrimoine vers le plus large public, en organisant des expositions temporaires ou permanentes qui présentent les collections du musée ou d'autres pièces du patrimoine et en proposant différents outils de médiation qui facilitent l'interprétation du patrimoine. Il implique enfin le musée dans différentes manifestations sociales ou culturelles se tenant sur son territoire, de façon à faire de celui-ci un acteur du développement culturel, social et économique.

Lorsqu'il remplit la fonction de chef d'établissement, le conservateur ou attaché de conservation du patrimoine assume enfin la gestion globale du musée ou des musées dont il a la charge : il définit et propose le projet scientifique et culturel et le projet d'établissement qui cadrent les orientations du musée à moyen terme en fonction de ses moyens, assure sa gestion administrative, financière et humaine, veille à la bonne marche de son infrastructure et prend en charge sa communication.

Dans le cadre de son emploi, le conservateur ou attaché de conservation mobilise de multiples compétences : guidé par un esprit de service public, il doit être doté d'un haut niveau de connaissances scientifiques et être en capacité de faire régner la rigueur scientifique dans les établissements dont il a la charge et dans lesquels il exerce, quelle qu'en soit la discipline. Il peut poursuivre, en outre, des travaux de recherche et d'expertise dans sa spécialité. Il maîtrise les règles de la conservation du patrimoine et les principes de la muséographie. Il sait concevoir et animer un projet patrimonial en accord avec la politique territoriale et culturelle qui le soutient et dans laquelle il s'inscrit. Il dispose de compétences managériales : une maîtrise de l'environnement administratif, financier et juridique, une capacité à négocier avec des partenaires, prestataires ou vendeurs, une aptitude à animer une équipe et une capacité à communiquer. Son rôle dans la diffusion du patrimoine le conduit enfin à être curieux et ouvert sur son secteur, innovant et créatif dans le choix de ses thèmes d'expositions et pédagogue dans son rapport au public.

Dans la pratique, ce professionnel est avant tout un scientifique et un chef de projet. À travers le « projet scientifique et culturel » qu'il définit et met en œuvre et qui structure ses différentes activités, il est porteur et garant d'une double référence, scientifique et patrimoniale d'une part, fondatrice de sa mission, culturelle, d'autre part, en inscrivant son musée au cœur du développement de son territoire et de sa population.

Toutes ces missions ne peuvent être remplies qu'avec l'existence de professionnels qualifiés dans leur domaine de compétence.

a) Conservateur, un métier à géométrie variable

Il existe de grandes différences de missions et de responsabilités entre :

– **Les responsables de musées de tailles différentes.**

Le chapitre 2 du présent rapport démontre les écarts très importants qui règnent entre les musées, tant en terme de moyens (financiers, effectifs) qu'en terme d'audience. Ces écarts ont des conséquences sur les fonctions remplies par leurs responsables.

– **Un chef d'établissement en région** (ou de plusieurs musées et institutions) ou à la tête d'un grand établissement de l'État (EP ou SCN) **et un conservateur au sein d'une équipe**, dont le métier est plus centré sur la gestion des collections (maintenance des salles du musée, prêts et dépôts, documentation, conception et réalisation d'expositions, publications et dialogues avec les chercheurs), la recherche et l'enseignement que vers l'administration et la gestion d'un

établissement. Cette question est essentielle et doit inspirer les réflexions en matière de formation. À ce titre, nous partageons l'analyse faite par l'observatoire de l'emploi culturel⁸ lorsqu'il constate une « dichotomie entre conservateur d'État et conservateur territorial » et lorsqu'il indique que « les activités des conservateurs d'État et territoriaux diffèrent sur bien des points. Pour les premiers, les activités scientifiques et de conservation, qui constituent le cœur du métier, restent centrales, bien que des tâches d'encadrement les aient légèrement dépassées. Les conservateurs territoriaux, pour leur part, voient les tâches administratives prendre largement le pas sur le cœur de l'activité de conservateur ».

Néanmoins, quel que soit ce niveau de responsabilité, la polyvalence constitue un point commun mais avec des missions différenciées :

La polyvalence du chef d'établissement

En plus de ses missions fondamentales énumérées par la loi, le conservateur chef d'établissement est responsable :

- de la coordination de la rédaction du « Projet scientifique et culturel » de l'établissement et de sa mise en œuvre dans le cadre d'un plan stratégique d'établissement ;
- de la direction de l'établissement et du management de son équipe ;
- de l'administration et des finances ;
- de la gestion du personnel, en interne mais aussi dans le cadre de l'externalisation de missions ;
- des achats et prestations de services, complexifiés par les procédures des marchés publics ;
- de la sécurité des personnes et des biens en ERP ;
- de l'entretien et de la gestion des bâtiments ;
- des relations avec les réseaux scientifiques, services régionaux de l'archéologie, collectionneurs, relais d'opinion, Amis du musée, professionnels, etc. ;
- de la programmation culturelle et de son application ;
- de la recherche de mécénats ;
- de la communication et relations presse (rédaction, mais aussi contacts directs).

Plus les musées sont petits, plus la polyvalence du cadre scientifique et sa proximité avec les élus sont importantes ; en revanche, la pression administrative, la complexité procédurale et les responsabilités y sont souvent moins étendues.

La polyvalence du conservateur responsable de collections

S'il est en partie déchargé des responsabilités assumées principalement par le chef d'établissement, le conservateur au sein d'une équipe doit assumer pleinement les missions et responsabilités fondamentales du métier prévues par la loi, dans l'esprit du service aux publics :

- conservation préventive et restauration des collections (avec partie scientifique et technique des marchés publics) ;
- inventaire et récolement administratif, physique et scientifique de l'ensemble des collections ;
- **organisation scientifique, gestion et maintenance des réserves et des salles d'exposition**
- recherche et encadrement de la recherche ;
- **enrichissement et mise à jour des contenus de la documentation ;**
- numérisation des collections et de leur documentation ;
- mise à disposition des collections et de leur documentation (prêts, consultation, **dialogue avec les chercheurs**, enseignement) ;
- enrichissement des collections (contacts avec collectionneurs et marchands) ;
- diffusion : expositions, publications, Internet ;
- commissariat d'expositions : conception, coordination scientifique, technique et financière, choix des œuvres, négociation des prêts, transports, assurances, rédaction et coordination de la rédaction et de la réalisation des catalogues, dossiers pédagogiques et extensions Internet, montage, communication, presse, exploitation de l'exposition ;
- rôle technique (montages des expositions, etc.) ;
- encadrement d'équipes ;
- conseil scientifique et technique aux tiers.
- Participation nécessaire aux réseaux professionnels et sociaux.

⁸ « Les Nouveaux Conservateurs », notes de l'observatoire de l'emploi culturel, Département des Etudes de la Prospective et des Statistiques, n° 46, août 2006.

b) Les spécificités du métier de conservateur dans un musée national

Seuls les conservateurs du patrimoine peuvent mettre en œuvre les délégations de pouvoir régaliens de l'État : préemption en vente publique, avis sur les demandes de certificats de sortie du territoire et rapports pour la commission des trésors nationaux.

Aucune de ces missions ne peut se faire avec des personnels transitoires, venus d'autres horizons pour des missions de courte durée. Un corps suffisamment nombreux, bien formé à l'INP, sans rupture de continuité, est la condition de cette gestion de qualité. On pourrait comparer la position de l'INP envers le patrimoine public à celle de l'École nationale de la magistrature pour la Justice : qui envisagerait des juges désignés au coup par coup, engagés sur CDD ? Les métiers du patrimoine, comme ceux de la médecine et de la justice, sont aussi des engagements personnels.

c) Un texte passé inaperçu : la charte de déontologie

Elle est passée presque inaperçue : la circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007, portant **charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (Fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France** pour l'application de l'article L. 442-8, constitue pourtant une réelle avancée dans la définition des missions des conservateurs et responsables des musées, de leurs droits et de leurs devoirs, et va bien au-delà des textes qui existaient jusqu'alors, qu'il s'agisse des statuts des conservateurs, du code du patrimoine ou des référentiels. **Elle mériterait d'être plus largement diffusée et portée à la connaissance des collectivités et des pouvoirs publics en général.**

Ce texte présenté en 2007 au Haut Conseil des musées de France (HCMF) est l'aboutissement du rapport remis à la demande de la directrice des musées de France en juillet 2005 par M. Jean-François Collinet, président de chambre honoraire à la Cour des comptes, relatif à l'« Éthique de la conservation et de l'enrichissement du patrimoine culturel ». Il a émis un ensemble de recommandations, parmi lesquelles la rédaction de chartes de déontologie pour les professions du patrimoine. Mentionnant les codes de déontologie élaborés par les associations internationales des professions du patrimoine (et plus particulièrement l'*ICOM*), ce rapport indiquait que « l'État devrait [...] faire sienne la démarche déontologique au point d'élaborer lui-même ou susciter leur élaboration, ou d'adopter officiellement ces codes de déontologie aujourd'hui largement diffusés et qui constituent une des conditions de la crédibilité des professions de la conservation au niveau international ».

Circulaire n° 2007/ 007 du 26 avril 2007 portant CHARTE DE DEONTOLOGIE des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du code du patrimoine (extrait)

Le ministre de la culture et de la communication

A

Mesdames et Messieurs les conservateurs du patrimoine,

Mesdames et Messieurs les responsables scientifiques des musées de France,

La fonction de conservateur est ancienne, puisqu'elle est attestée en France au moins depuis le XV^{ème} siècle. Avec la mise en place des collections publiques son prestige s'est trouvé renforcé. L'attention accrue portée aux valeurs patrimoniales dans la société contemporaine a conduit le conservateur à devenir un des acteurs essentiels de toute politique culturelle. Loin de perdre de son intérêt, le métier s'est bien au contraire enrichi de nouveaux enjeux. Toujours attentif à la transmission et à la protection du patrimoine, le conservateur a désormais un rôle important en matière d'action sociale et éducative. Attaché au rayonnement du patrimoine naturel et culturel de l'humanité, et par là même à celui de la France, il participe également du dialogue des cultures. Son rôle sur le plan international s'en trouve souvent accru, soutenu par un désir toujours renouvelé de connaissance et d'échange intellectuel.

Ceux des conservateurs qui sont placés à la tête des institutions culturelles que sont les musées assument des responsabilités et charges multiples, non seulement de politique scientifique et culturelle mais aussi de décisions financières, de direction et de gestion, souvent lourdes de conséquences.

Les actions diversifiées conduites par le conservateur, et plus largement par les organes de direction et l'ensemble des agents des musées, soutenues par le principe de collégialité dans l'exercice des responsabilités, sont aujourd'hui une source de plein accomplissement professionnel mais aussi de questions nouvelles. Aussi convient-il de rappeler les repères déontologiques essentiels de cette profession, afin d'en souligner toute la valeur et l'importance.

A ma demande, un rapport remis en juillet 2005 par M. Jean-François COLLINET, président de chambre honoraire à la Cour des Comptes, relatif à l'« Ethique de la conservation et de l'enrichissement du patrimoine culturel », a émis un ensemble de recommandations parmi lesquelles la rédaction de chartes de déontologie pour les professions du patrimoine. Mentionnant les codes de déontologie élaborés par les associations internationales des professions du patrimoine, ce rapport indiquait que « l'État devrait [...] faire sienne la démarche déontologique au point d'élaborer lui-même ou susciter leur élaboration, ou d'adopter officiellement ces codes de déontologie aujourd'hui largement diffusés et qui constituent une des conditions de la crédibilité des professions de la conservation au niveau international ».

L'actualité internationale des musées, qui a vu, au cours des années récentes, les participations des musées français aux échanges culturels internationaux se multiplier, l'importance du patrimoine et des institutions culturelles dans les politiques nationales et européennes, dans la diplomatie et dans les échanges culturels mondialisés, ont accru et souvent renouvelé les sollicitations et les projets des 2 musées et des conservateurs. Enjeux de politique internationale, acteurs des échanges culturels et sociaux, incluant leur dimension économique, les musées, dépositaires du patrimoine culturel de l'humanité, sont plus fortement régis aujourd'hui par les protections qui résultent pour eux des législations culturelles et patrimoniales nationales dans l'esprit de la convention UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, ratifiée par la France le 18 décembre 2006.

II. Les musées en crise ?

Les missions de service public face à de nouvelles logiques

La loi « Musées » fixe clairement le cadre des missions de service public que doivent assumer les musées. Dans les faits, il existe un décalage avec ce cadre et les tendances observées ces dix dernières années.

En dépit d'une fréquentation croissante et d'une apparente bonne santé, les musées de France traversent comme d'autres secteurs d'activité, et plus particulièrement les services publics, une crise que la situation économique actuelle ne fait qu'amplifier.

Les musées font régulièrement débat, la presse se fait régulièrement l'écho des questions que soulève cette institution : qu'il s'agisse sur le plan international du Louvre d'Abu Dhabi, dont le principe fut contesté par une partie des professionnels, des prêts consentis au musée d'Atlanta⁹, de la question des restitutions des têtes maories¹⁰, de peintures égyptiennes et d'autres demandes qui s'expriment encore aujourd'hui¹¹, relayées sur le plan national, par la tentation récurrente d'abolir l'inaliénabilité des collections. Par ailleurs, certains musées ferment leurs portes.

L'institution muséale est en fait confrontée elle aussi à une logique libérale excessive qui tendrait à faire perdre aux musées leur vocation de services publics pour les transformer au moins en partie en établissements bénéficiant d'une part réduite de subventions de fonctionnement d'équilibre et contraints à rechercher des ressources propres, d'où une course à la fréquentation en cherchant à favoriser « l'évènementiel », **et à réduire uniquement le rôle du musée à un opérateur de diffusion culturelle**, privilégiant souvent la forme sur le fond, d'où la recherche de mécénats, d'où la tentation de vendre des œuvres ou d'en faire une monnaie d'échange, de recourir à leur location. **On voit l'irrésistible attrait que le modèle américain (ou l'idée que l'on s'en fait) a pu exercer dans ces évolutions.**

Et dans la même logique, **la question du coût de fonctionnement des musées pose celle de la masse salariale** ; l'État procède par conséquent comme ailleurs aux compressions de personnels, ne remplaçant pas un fonctionnaire sur deux ou faisant appel de plus en plus à un personnel contractuel de statut privé, tendance observée aussi dans la Fonction publique territoriale, qui compte près de 20 % de contractuels. Partout, on externalise de plus en plus de fonctions.

Le métier de conservateur est ainsi pris dans cette spirale infernale : petit corps comptant à peine plus de 1 000 sujets dont la moitié partira en retraite d'ici quatre ou cinq ans sans espoir de renouvellement. En effet, la faiblesse des promotions d'élèves que forme l'INP chaque année et la difficulté des promus à trouver un poste auront des conséquences sur les effectifs des personnels qualifiés.

Cette question sera développée plus loin.

La RGPP, quant à elle, qui vise officiellement à rendre les services de l'État plus efficaces, cherche surtout à réduire les coûts. Ainsi, la DMF devient un « service » au sein d'une grande direction des patrimoines ; si la transversalité et la mutualisation peuvent être une bonne chose, il est à souhaiter que cette nouvelle organisation apportera du mieux à une administration centrale qui, dans le domaine des musées, a montré bien des lacunes ; ces dernières sont sans doute dues en partie à un manque de moyens et à une difficulté de positionnement face aux collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation, laissant plus de pouvoir aux élus tout en leur accordant des aides financières de moins en moins importantes.

Face à cette situation, on note pourtant au moins deux contradictions :

1) La première contradiction réside, malgré les difficultés économiques et le poids des musées existants, dans l'aspiration à poursuivre avec la « maison de l'histoire de France » cette **soif de grands chantiers que nous avons évoqués précédemment.**

⁹ Louvre-Atlanta : partenariat entre le High Museum of Art et le musée du Louvre.

¹⁰ Loi n° 2010-501 du 18 mai 2010, JO du 19 mai 2010 : la loi visant à la restitution par la France des têtes maories à la Nouvelle-Zélande et relative à la gestion des collections met fin au conflit opposant le ministère de la Culture à certains musées. La loi définit également les missions de la Commission scientifique nationale des collections dont l'objet est de conseiller les personnes publiques ou les personnes privées gestionnaires de fonds régionaux d'art contemporain, dans l'exercice de leurs compétences en matière de déclassement ou de cession de biens culturels.

¹¹ Décision du chef de l'État de restituer les manuscrits coréens de la BNF, novembre 2010.

2) La seconde est celle de cette curieuse expérimentation de la **gratuité** effectuée pendant le premier trimestre 2008, qui laisse supposer que l'État, au plus haut niveau, considère le musée comme un établissement dont il faut favoriser l'accès au plus grand nombre (« la culture pour chacun » prônée par le ministre de la Culture, Frédéric Mitterrand) ; néanmoins, cette idée généreuse mais non moins utopique un temps caressée, qui consistait à imaginer que les musées nationaux ou même certains d'entre eux pourraient être gratuits, a été vite abandonnée pour des raisons financières évidentes. Des dispositions toutefois ont été prises en faveur des jeunes et des enseignants¹², dispositions que le ministre a souhaité encore élargir pour tous les jeunes ressortissants de la Communauté européenne. **Ces dispositions, que l'on ne peut que saluer, ont cependant un coût.**

Souvent malmené, le musée est une institution mal connue et mal comprise. Les professionnels qui sont censés les diriger ou y jouer un rôle important peuvent paraître aux yeux des décideurs (et peut-être même des Français) comme en décalage avec le monde moderne. **Le titre de « conservateur » évoque la notion péjorative de « conservatisme ».** Conserver, ce serait au fond le contraire de ce qu'est notre société, aujourd'hui fondée sur la consommation, pour ne pas dire la surconsommation et sur l'attrait de la nouveauté. On ne conserve plus l'objet, on le consomme, on le jette et on le remplace. De telle sorte que le fait de conserver des collections peut apparaître comme démodé et inutile. Par ailleurs, s'il faut conserver, il faut au moins exposer ! Sinon, quel intérêt ? D'où la question régulièrement posée : pourquoi ne pas vendre ce que l'on n'expose pas ? En effet, la fonction de conservation pour l'étude et la recherche est méconnue.

Sur le plan matériel, c'est pire : conserver peut-être être assimilé à la notion de *statu quo*, donc à l'absence d'action ; donc absence de moyens mis à disposition ! Comment expliquer que préserver, conserver, ce n'est pas si simple, que le monde matériel tend à disparaître sous l'effet de l'usure du temps et des hommes ? C'est pour cela que l'on a inventé les musées, pour préserver les œuvres appelées à disparaître progressivement, et de façon inéluctable. Et aussi pour les partager. Le dramatique exemple récent du musée de Bagdad démontre ce qu'il advient quand les mesures sont insuffisantes pour protéger du vandalisme et de la cupidité.

Pourtant, incontestablement, en cette première décennie du XXI^e siècle, la société évolue. La crise internationale est un accélérateur d'une prise de conscience. N'est-ce pas le moment pour les musées de s'inscrire dans ce mouvement ? La surconsommation pourrait laisser place à une consommation plus raisonnée et plus raisonnable ; **la notion de « développement durable » ne rejoint-elle pas celle de la conservation du patrimoine ? Le patrimoine de nos musées doit ainsi être considéré comme une ressource précieuse au même titre que l'eau que nous buvons, l'air que nous respirons, nos forêts, les énergies fossiles ! Notre devoir est de l'utiliser avec respect sans le gaspiller et de le conserver pour le transmettre aux générations futures. Car le patrimoine est un héritage et un repère dont nous bénéficions grâce à ceux qui nous ont précédés. Une fois détruit ou dispersé, il ne peut être remplacé. Tout le monde garde en mémoire le saccage du musée de Bagdad au lendemain des bombardements de la capitale irakienne.**

Par ailleurs, les débats actuels sur l'identité nationale démontrent le rôle essentiel que doit jouer le patrimoine et celui des collections de nos musées, comme témoignage matériel très caractéristique de notre histoire : objets souvent collectés à l'occasion de conquêtes, œuvres produites par des artistes français à l'étranger et par des étrangers venus en France, œuvres héritant des brassages et des influences qui ont fait l'histoire des arts et des sciences et qui ont fait la France et l'Europe. Mais ce patrimoine conservé dans nos musées a été aussi soustrait à l'occupant par des professionnels au péril de leur vie, d'où le devoir qui s'impose à nous d'en assurer la préservation. Chaque année, le succès des Journées du patrimoine démontre d'éclatante façon l'intérêt des citoyens pour le patrimoine.

Ce n'est pas un hasard si les musées sont nés de l'esprit des Lumières et ont connu leur essor après la Révolution : la conscience d'un changement de société rendait sensible à la conservation de la mémoire passée. N'est-ce pas aussi la conscience de la perte des anciens repères qui draine aujourd'hui de nombreux visiteurs dans les musées ? La relative méconnaissance de l'histoire, notre perte de mémoire collective justifient aujourd'hui plus que jamais la préservation de notre

¹² Tirant de son côté les leçons de ces expérimentations, le président de la République a annoncé le 13 janvier 2009 que la gratuité de l'accès aux musées et monuments nationaux serait effectivement ciblée sur les moins de 26 ans et sur les enseignants, ainsi renforcés dans leur rôle de « passeurs » de la connaissance. Entrée en vigueur le 4 avril 2009, cette mesure devrait avoir un coût budgétaire annuel de 32 000 000 € environ dont :
 – 22 000 000 € à la charge du ministère de la Culture et de la communication ;
 – 7 000 000 € pour le ministère de l'Éducation nationale du fait de la gratuité pour les enseignants ;
 – 3 000 000 € pour les autres ministères exerçant la tutelle sur certains musées (ministères de la Défense et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche notamment).
 (Source : rapport d'information de l'Assemblée nationale, 6 octobre 2009, présenté par Gilles d'Étore.)

II. Les musées en crise ?

patrimoine tel qu'il a été défini au fil des millénaires. C'est aussi parce que le musée est ancien qu'il a sa place dans le monde contemporain.

2.1. Le risque d'une fracture pour les musées

2.1.1. Une diversité exceptionnelle...

Qu'y a-t-il de commun entre le musée du Louvre ou de Versailles et un musée local ou un écomusée ? Entre un musée des Beaux-Arts et un muséum ? Entre un musée d'archéologie et un musée d'Art contemporain ? Entre un château-musée et une friche industrielle ?

Les musées de France, au nombre de 1 214, constituent un ensemble d'une grande diversité. C'est incontestablement une richesse, un atout !

Il n'existe pas de musée important et de musée mineur. Tous les musées ont leur raison d'être et participent à cet extraordinaire mouvement de conservation du patrimoine français que beaucoup nous envient.

La loi « Musées » a donné à ces établissements si différents un même cadre législatif avec les mêmes exigences ; c'est sans doute une difficulté si ces exigences ne sont pas assorties d'aides.

Des collections de nature et de volume différents, variant de la centaine à des millions, des locaux aux surfaces incomparables, allant de centaines de m² à des dizaines de milliers, des effectifs qui se comptent là en unités, là en milliers, des budgets aussi très éloignés. Une localisation si contrastée entre Paris et un village de montagne ! Ces distinctions se traduisent souvent dans les faits par de grands écarts de fréquentation. Le nombre de visiteurs est bien souvent le premier indicateur que l'on retient quand on a du musée une appréciation uniquement comptable ; celle-ci est souvent le reflet des moyens dont les établissements disposent.

2.1.2. ... mais un risque réel de fracture !

En réalité, une véritable fracture risque de s'établir entre des musées qui disposent de moyens importants, font l'objet d'une communication massive et de l'attention des médias nationaux, reçoivent un public nombreux, et, ils sont largement plus nombreux, des musées souffrant d'une absence chronique de moyens, recevant peu de visiteurs, restant parfois confidentiels ; ils sont majoritairement en régions (mais certains d'entre eux sont aussi situés à Paris et appartiennent à l'État).

De telle sorte que la fracture est aussi territoriale ; ce fossé qui se creuse entre Paris et les régions, et certaines banlieues, ne date pas d'hier et concerne encore également les professionnels.

Le monde des musées s'oriente aujourd'hui vers une vocation qui n'est plus seulement celle de service public, allant vers une logique marchande. Cette marchandisation a inévitablement des conséquences.

La sphère des musées est de plus en plus comparable à celle de l'industrie ou des services, où il existe des micro-entreprises, des PME, des grandes entreprises et des multinationales. Tout est question d'échelle.

La loi instituant le label « Musée de France » n'a pas pris en compte cette distinction essentielle entre grands, moyens et petits musées.

Il y a une telle différence entre un musée qui reçoit moins de 2 000 visiteurs par an et celui qui en reçoit 20 000, 200 000 ou 2 millions, voire près de 10 millions (le Louvre) !

La comparaison avec le secteur marchand peut paraître décalée, pourtant les musées obéissent aux mêmes lois du marché quand on les engage à aller vers une logique marchande. Rentrent alors en ligne de compte des indicateurs de « rentabilité » que sont en tout premier lieu les chiffres des entrées et l'impact médiatique. On glisse alors vers la notion de concurrence. Il n'est qu'à lire le beau sujet de composition du concours d'attaché de conservation du patrimoine de mai 2010, option « Musées » : « Peut-on gérer un musée comme une entreprise ? »

Le diktat de la pensée économique : le non-sens du « musée-entreprise »

Le modèle économique issu du monde industriel et commercial tend à recouvrir les autres mondes et à s'imposer comme un modèle unique « naturel » : tout est économie.

Si une bonne gestion économique est nécessaire, en aucun cas le musée ne peut être assimilé à une entreprise. C'est un syllogisme ! Le voici :

« Toute entreprise dégage de l'argent/Or, le musée peut (éventuellement) dégager des rentrées financières/Donc, le musée est une entreprise. »

Mais les fondements de l'existence d'une collection publique et du musée qui l'abrite n'ont rien à voir avec ceux d'une entreprise, qui sont précisément de dégager des marges et des bénéfices. En période de crise, une telle déviation peut s'avérer dangereuse.

En réalité, le monde des musées a tout à perdre à se frotter à la notion de rentabilité : pour commencer, son esprit même. La valeur marchande d'un musée n'est qu'une illusion née du formatage d'une certaine pensée polarisée par la valeur marchande, la relation produit/client.

Cette illusion de musées « marchandises » est confortée par :

- le droit d'entrée, qui constitue une analogie avec le monde des loisirs culturels ;
- l'idée émergente que la location d'œuvres et d'expositions assurera des revenus (alors qu'elle constitue un programme d'exploitation des œuvres, antinomique avec la fonction première du musée qui est de les conserver) ;
- l'idée que l'on ne peut pas être pauvre quand on est assis sur une telle accumulation de richesses (valeurs des œuvres sur le marché de l'art). Alors, si on en vendait de temps en temps un petit peu ? (Syndrome de « la poule aux œufs d'or ».)

Depuis quelques années, la direction de certains grands musées nationaux, devenus établissements publics, tente de s'autofinancer partiellement, mettant ainsi en œuvre de façon exemplaire la modernisation de l'État. Certains y parviennent, sous la condition du maintien d'un haut niveau de fréquentation et de mécénat. On peut les compter sur les doigts de la main. Malgré cela, la subvention de l'État n'a jamais fléchi sous la barre des **50 %**. Que vont devenir les autres ?

Ainsi, la fracture des musées se présente ainsi :

- d'un côté, les musées (galeries marchandes de grand prestige) dont la fréquentation est associée au monde des loisirs ;
- de l'autre, des musées au public moins nombreux, considérés comme « éteints », donc condamnés à... disparaître ? Que vont devenir leurs collections ?

On le voit, la confusion règne dès lors qu'on n'entretient pas l'ensemble des valeurs fondamentales des musées : étude des collections, diffusion de la connaissance, conservation et transmission aux générations futures.

L'existence des galeries permanentes d'un musée est justifiée par la qualité de la collection jugée digne d'être conservée, étudiée et présentée au public ; cette existence est remise en cause aujourd'hui quand le public se fait « rare » (qu'est-ce à dire ?), dans certains musées peu visités. Une telle remise en cause reflète une pensée économique induite qui sert de grille de lecture générale, qui impose ce concept commercial : dans le monde du commerce, on élimine un produit (par exemple, un yaourt) qui « ne marche pas » ; pour un musée, on obtient le raisonnement suivant : peu de public, donc pas de raison d'être suffisante. C'est encore un syllogisme. Seulement, les œuvres des musées ne sont pas des marchandises comme les yaourts... Et là, le bât blesse, chacun le ressent : que fait-on de la collection ? C'est ainsi que la grande collection nationale d'Art populaire de la France préindustrielle (ex-musée national des Arts et Traditions populaires) n'est plus aujourd'hui présentée au public.

C'est une responsabilité collective. Notre société est-elle capable d'assumer ses collections ? D'assumer ses richesses ? De s'organiser et de se consacrer à d'autres valeurs que l'économie marchande ? Le musée est une valeur test de la société. Une valeur humaniste et républicaine, une valeur refuge pour tous.

L'importance grandissante donnée aux statistiques purement quantitatives est un risque, cela dénature le sens même du musée.

Les événements tels que la « Nuit des musées¹³ » sont incontestablement une réussite, mais ne sont-ils pas au fond un peu une course au résultat « quantitatif » ? De la même manière, le classement annuel effectué par le *Journal des arts* des « 400 premiers musées » présente ce risque de fracture entre les musées « qui gagnent » et ceux « qui n'intéresseraient pas grand monde¹⁴ ». Ce genre de classement peut avoir des conséquences pernicieuses... Or, la vocation d'un musée n'est pas d'« exploiter » ses collections.

Le seul chiffre de fréquentation, et, d'une manière plus large, les indicateurs chiffrés ne peuvent être les seuls indicateurs du dynamisme d'un musée.

¹³ Deux millions de visiteurs pour la 6^e édition du 15 mai 2010.

¹⁴ Encore faut-il d'ailleurs s'interroger sur le caractère scientifique et réellement objectif de ce classement qui repose sur des réponses à un questionnaire données par les musées eux-mêmes.

II. Les musées en crise ?

2.1.3. État des lieux selon le statut et la nature des musées

Les musées de France sont au nombre de 1 209¹⁵ en 2008. Ils ont accueilli 55 072 161 visiteurs.

Les musées nationaux et ceux des grandes collectivités

a) Les musées nationaux : les transformations en établissements publics (EP)

L'État concentre aujourd'hui l'essentiel de son action et ses budgets sur les musées qui lui appartiennent.

Ces institutions prestigieuses, dont la plupart sont situées à Paris ou à proximité, bénéficient d'une fréquentation massive puisqu'ils accueillent à eux seuls près de 50 % des visiteurs des musées de France (26 205 439 visiteurs).

Les moyens mis à leur disposition sont sans commune mesure avec ceux des autres musées (même s'il existe au sein des musées nationaux des écarts et quelques établissements laissés pour compte, tels les musées de Saint-Germain-en-Laye ou le musée de Sèvres ou bien encore des musées de moindre importance en province que l'État aimerait bien d'ailleurs confier à des collectivités¹⁶). Au fil des gouvernements et des chefs de l'État, certains ont fait l'objet d'une politique de grands travaux en phases successives (Versailles, le Louvre), voire de création ou de réorganisation (le Quai Branly, la Cité de l'architecture), de rénovation (le Centre Georges-Pompidou).

Ces institutions, afin de développer puis de maintenir une politique culturelle ambitieuse, et aussi dans le cadre de la modernisation de la gestion publique (Loi organique relative aux lois de finances – LOLF) et de la recherche de « valorisation » du patrimoine, ne se contentent plus des budgets d'équilibre de l'État et, au-delà des droits d'entrée, se tournent depuis de nombreuses années vers plusieurs sources de financement :

- **les actions de type commercial** (boutiques, librairies, produits dérivés, restauration, location d'espaces...) avec la RMN notamment ;
- **la commercialisation de certains produits ou prestations de médiation** (audio guides, visites commentées...)
- **le mécénat**, qui mobilise d'importants effectifs.

À ces deux sources sont venus s'ajouter récemment :

- **la mise à disposition de leurs collections à l'étranger moyennant contrepartie financière** (le sujet n'est pas ici de prendre position pour ou contre ce principe mais de l'intégrer dans une réflexion globale), la location d'expositions ;
- des tarifs d'entrée aux expositions élevés pour contrebalancer les effets de la gratuité ou des tarifs réduits appliqués sur les collections permanentes¹⁷ ;
- la commercialisation d'un « label » ou d'une « marque ».

À ces recettes, il convient d'ajouter la recherche d'économies dans le fonctionnement qui porte en priorité sur la réduction de la masse salariale.

La capacité à dégager des ressources propres se fonde sur une autonomie de gestion rendue possible grâce à la transformation progressive des musées nationaux en EP : le musée du Louvre en 1993, le musée et le domaine de Versailles en 1995, le musée Guimet en 2003, le musée d'Orsay en 2004, le musée du Quai Branly en 2006.

b) Évolution de l'EP du musée du Louvre, musée emblématique mais atypique

En 2003, neuf ans après le décret de 1992 portant création de l'EP administratif du musée du Louvre (décret n° 92-1338), le décret est modifié. Les principales nouveautés sont : le rattachement du musée Delacroix ; une mission fondamentale supplémentaire : « Coopérer avec les collectivités publiques et tous les organismes de droit public ou de droit privé, français ou étrangers, poursuivant des objectifs répondant à sa vocation » (une adaptation aux projets Louvre-Lens et Louvre-Abu Dhabi) ; la création du département des Arts de l'Islam ; l'introduction d'un nouveau mode d'acquisition des œuvres avec la création de la commission des acquisitions de l'établissement ;

¹⁵ Données de muséostat 2008, DMF, juin 2009 ; chiffre de 2008 : on comptait 1 211 musées dont deux ont fait l'objet du retrait d'appellation en cours d'année (23 juin 2008).

¹⁶ La Gazette des communes du 3 mai 2010, p. 50 : transfert de propriété de biens des collections nationales confiées par l'État à la ville de Châteaudun à la ville de Lectoure, à la ville de Tours, à la ville d'Auxonne ; arrêtés des 22 et 25 février, 5 mars 2010, JO du 24 avril 2010.

¹⁷ Douze euros pour l'exposition Monet au Grand Palais.

l'institution d'un contrat pluriannuel pour l'établissement du budget ; la nomination pour une durée de trois ans renouvelables des chefs des départements ; l'abrogation de l'article 27 : « Sans préjudice de l'application des dispositions de l'article 3 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée et des articles 3 et 4 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée, les emplois correspondant aux fonctions des corps de la conservation du patrimoine, de la surveillance, de la documentation, des ouvriers professionnels et des techniciens des métiers d'art ne peuvent pas être occupés par des agents contractuels. »

En juin 2009, une Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur le musée du Louvre, commanditée par la Commission des finances, de l'économie générale et du plan de l'Assemblée nationale, rend son rapport (n° 1719). Ses membres ont auditionné, au sein du musée, le président-directeur et les administrateurs. D'autres directeurs et administrateurs de musées nationaux ont été entendus (musée Gustave-Moreau, musée Picasso). Les rapporteurs sont enthousiastes sur les effets positifs découlant des nouvelles autonomie et responsabilisation de l'EP du Louvre. En conséquence, la Commission préconise l'application de ce système à l'ensemble des musées nationaux.

Aujourd'hui, les musées nationaux qui n'ont pas connu cette transformation (une vingtaine) sont ceux qui reçoivent un nombre moindre de visiteurs : musée d'Archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye, musée national du Moyen Âge (musée de Cluny), musée nationale de la Renaissance du château d'Écouen, etc. Ces **musées à compétence nationale** sont devenus « centres de responsabilités » en 1993, et, à ce titre, la quasi-totalité de leurs moyens de fonctionnement a été déconcentrée. Malgré tout, ils souffrent aujourd'hui d'un manque de moyens pour tenir leur rang au sein des grandes institutions muséales conservant des collections équivalentes. Le rapport de la MEC sur le musée du Louvre de l'Assemblée nationale de 2009 préconise leur transformation en EP, éventuellement sous la forme de regroupements. Mais le modèle des grands musées parisiens à forte fréquentation peut-il être reproduit ? Les réussites du Louvre ne sont-elles pas dues pour une grande part à son extraordinaire fréquentation touristique ? Il nous semble qu'il ne faut pas préconiser un mode de fonctionnement financier sans en étudier toutes les conséquences sur les missions du musée. De plus en plus souvent, on s'arrête à l'étude des financements des musées.

La MEC consistait à examiner les finances de l'EP et non sa gestion patrimoniale. C'est bien sûr la raison pour laquelle les chefs de départements n'ont pas été auditionnés. Malgré cela, les rapporteurs ont bien compris que la gestion de la politique des prêts pouvait soumettre les collections à des tensions et ont esquissé la question de la gestion « prévisionnelle et coordonnée de la politique des prêts ». c'est la proposition n° 22 : « Mettre en place un « guichet unique » pour assurer le développement futur du musée. » Le paragraphe s'achève sur cette phrase : « L'enjeu dépasse le cas particulier du musée du Louvre : il relève de la bonne gestion du patrimoine artistique de l'État. » C'est le vif du sujet aujourd'hui. Il est indispensable maintenant que les représentants de la nation se penchent sur la gestion des collections nationales, car les questions de financement ne peuvent être dissociées de la gestion des collections, et, à ce titre, auditionnent les conservateurs dans ces établissements.

c) Les musées nationaux de l'Éducation nationale et de la Recherche

Le ministère de la Recherche exerce sa tutelle sur trois « grands musées scientifiques » qui dépendent d'organismes de recherche ou d'enseignement dont la vocation première n'est pas patrimoniale, à savoir :

- Les galeries, serres, parcs zoologiques et jardins botaniques du Jardin des plantes et du musée de l'Homme rattachés au MNHN créé par la Convention en 1793, héritier du Jardin du roi fondé par Louis XIII en 1665. La Grande Galerie de l'Évolution a fait l'objet d'une rénovation en 1994 et le musée de l'Homme est en cours de rénovation après l'affectation d'une partie de ses collections au musée du Quai Branly.
- Le musée des Arts et Métiers, créé par l'abbé Grégoire en 1793 et rénové en 2000, est rattaché au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).
- Le musée national de l'Éducation à Rouen rattaché à l'Institut national de recherches pédagogiques (INRP).

Le MNHN a exercé, jusqu'à ce que les lois de décentralisation entrent en vigueur, la tutelle sur les musées d'Histoire naturelle « de province » par l'intermédiaire d'un service national de muséologie et d'une inspection créés au sein du Muséum lui-même, ce qui de fait le rendait juge et partie dans l'administration de ces musées.

II. Les musées en crise ?

La particularité de cette organisation est que la gestion de ces musées n'est pas assurée par des professionnels du patrimoine mais par des enseignants ou des chercheurs dont les activités muséales ne sont pas les priorités, et souvent le temps qu'ils consacrent aux musées n'est pas ou est mal pris en compte dans le déroulement de leur carrière.

Les dispositions de la loi « Musées » de 2000 visent à modifier cette situation, mais leurs applications ont beaucoup de mal à se mettre en place au sein de ces musées face à la réticence des universitaires qui se sentent dépossédés d'une partie de leurs prérogatives. Les choses changent petit à petit, mais il serait nécessaire que les responsabilités entre le ministère de la Culture et sa direction des patrimoines et le ministère de la Recherche soient clairement définies.

L'évolution essentielle pour l'avenir de ces musées est de bien différencier, notamment dans l'affectation des budgets, les activités de recherches et d'enseignement des activités patrimoniales et muséales. C'est la confusion des activités et des financements qui ont conduit à la situation catastrophique et à la fermeture des galeries du Muséum, du musée de l'Homme. Aujourd'hui que ces musées ont été rénovés, il ne faut pas retomber dans l'aberration qui a sévi pendant des années : les recettes et les budgets du musée ne doivent pas servir à financer les travaux des chercheurs. Malheureusement, certaines orientations actuelles font craindre que les tutelles n'aient pas compris les leçons du passé.

d) Les musées des grandes collectivités

Un peu à l'image des précédents, **les musées qui appartiennent aux grandes métropoles et agglomérations**, et, d'une manière plus récente, à certains départements, sont considérés par ces collectivités comme **des porte-étendards de leur politique**, facteurs d'attractivité, de développement touristique, de vie culturelle intense. Soixante-huit accueillent plus de 100 000 visiteurs, 125 accueillent entre 30 000 et 60 000 visiteurs ; ils font pour certains une large part à l'accès gratuit, en totalité parfois.

Y sont présentées de grandes expositions à l'image des précédents.

Ils ont fait l'objet de travaux importants (récemment à Toulouse : les Abattoirs, le Muséum ; à Nantes : le château des Ducs de Bretagne ; à Rennes : les Champs libres...), certains d'entre eux, après un long temps de gestation (Marseille : Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée – MuCEM), sont en cours tandis que deux villes, Metz et Lens, bénéficient d'antennes de musées nationaux¹⁸.

Ces collectivités font appel à de « grands noms » de l'architecture, souhaitant que le musée soit une « œuvre » en lui-même, s'intégrant dans les plans de rénovation urbaine, à l'image du succès du musée Guggenheim de Bilbao.

Comme les musées nationaux, ces institutions se tournent de plus en plus vers des types de gestion déléguée sous la forme d'EPCC (Etablissement Public de Coopération Culturelle) ou de SEM (Sociétés d'Economie Mixte), développent une politique commerciale forte, bénéficient du mécénat et vont même jusqu'à « imiter » leurs grands frères en prêtant leurs œuvres moyennant finance, comme à Bordeaux.

Bénéficiant de budgets conséquents, ces grandes collectivités peuvent faire face seules au fonctionnement de leurs musées.

Concernant les musées scientifiques, il faut citer deux établissements particuliers : Océanopolis à Brest et Nausicaa à Boulogne-sur-Mer. À la fois musée, aquarium et Centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI), ils reçoivent plus de 200 000 visiteurs par an et sont gérés dans le cadre de SEM. Ils représentent une nouvelle conception muséographique réunissant à la fois des collections vivantes et des expositions. Ils ne sont pas « Musée de France », mais Océanopolis a été contrôlé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche avant la loi « Musées ».

e) Les musées des villes petites et moyennes et ceux situés dans l'espace rural

C'est un gigantesque fossé qui les sépare du groupe précédent, et ce fossé risque de se creuser encore plus.

Ils sont au nombre de 889, soit 73 % du nombre total des musées de France à recevoir moins de 30 000 visiteurs, 601 d'entre eux en accueillent moins de 10 000, soit 49,7 %. On peut distinguer parmi eux plusieurs catégories, mais ils ont en commun une modestie de moyens et une fréquentation modeste qui peut en être la conséquence.

¹⁸ Inauguration du Centre Georges-Pompidou à Metz le 11 mai 2010.

f) Les musées de création ancienne

Souvent consacrés aux beaux-arts, leur création ancienne leur a permis de bénéficier depuis le XIX^e siècle de legs et dons importants ainsi que de dépôts. Ces collections parfois d'une grande richesse sont en quelque sorte disproportionnées par rapport à la taille de la collectivité.

Sans donner d'exemple précis, on peut en dessiner le portrait type : une sous-préfecture de 10 à 15 000 habitants ayant connu par le passé une certaine prospérité, ayant disposé d'une élite bourgeoise, de collectionneurs et de généreux mécènes, disposant d'un important patrimoine architectural et mobilier en proie aujourd'hui à un déclin économique, perdant un à un ses services publics : tribunaux, caserne, banque de France, hôpital... Ces musées disposent de moyens limités tant en budgets qu'en personnels. Le responsable qualifié des collections publiques, qu'il s'agisse d'un conservateur ou d'un attaché, quand il existe, est seul. Le public touristique est un des leviers de l'établissement, mais la fréquentation reste limitée à 10 000 ou 15 000 visiteurs au maximum, voire quelques milliers seulement.

Pour animer la structure et maintenir un niveau de fréquentation, des animations pédagogiques et des expositions temporaires y sont organisées avec des « bouts de ficelle » qui doivent beaucoup à l'engagement personnel des responsables.

Ils font tantôt l'objet d'un réel désintérêt de la part des élus, qui considèrent leur musée comme une charge, tantôt, au contraire, ils retiennent l'intérêt de ces derniers, qui font tout ce qu'ils peuvent pour maintenir l'équipement. À Paris, les services centraux exigent des professionnels qui en ont la charge les mêmes prestations que dans des musées de grande taille en ignorant souvent la faiblesse des moyens mis à leur disposition. Autant dire qu'un jeune conservateur fraîchement diplômé de l'INP, école nationale prestigieuse, sera peu enclin à choisir un tel poste. Pourtant, l'importance des collections nécessiterait la présence d'un professionnel qualifié.

Un nombre assez important de ces musées ont fait l'objet de travaux d'aménagement pendant les années 80 et 90, essentiellement grâce à des financements croisés (département, région, Europe, selon les cas) et une forte participation de l'État, qui a parfois été jusqu'à octroyer 40 % de subventions.

Ces aménagements, faute de normes imposées et compte tenu d'enveloppes financières contraintes, ont souvent délaissé les réserves et la conservation préventive au bénéfice de « ce qui se voit » (les espaces d'exposition). En cela, ils sont un peu à l'image de certaines grandes institutions qui ont commis les mêmes erreurs non pas pour des raisons économiques mais plus par défaut de programme, sous la pression de la recherche de la visibilité du résultat et la primauté de l'esthétique sur le fonctionnel.

Les musées d'Histoire naturelle (plus d'une soixantaine d'établissements), héritiers des sociétés savantes, possèdent d'importantes collections souvent témoins de milieux fortement dégradés. Ils ont subi le même sort que tous les musées : manque d'argent, de personnels, etc. Pourtant, ils ont souvent conservé une fréquentation plus soutenue grâce aux visites scolaires. Certains ont aussi fait l'objet de rénovation.

g) Les musées de création récente (depuis les années 80)

Ils ont fleuri pendant la même période à un rythme effréné et ont été le fruit d'une « envie » politique, souvent à l'initiative personnelle d'un élu ou d'une association.

Les musées d'ethnographie, thématiques, biographiques et les écomusées se sont ainsi multipliés, implantés dans des zones touristiques où (espérant devenir touristiques) trop souvent on a laissé planer l'idée qu'une telle structure pouvait être « rentable » ou du moins « s'autofinancer », argument avancé bien imprudemment par des cabinets d'étude non soumis à obligation de résultat.

Les investissements assez modestes mais suffisamment lourds pour de petites collectivités s'élevaient dans bien des cas à quelques millions ou dizaines de millions de francs (de quelques centaines de milliers d'euros à quelques millions), **supportés par des financements croisés** avec participation de l'État et de collectivités telles que département, région et crédits européens.

Ces plans de financement parfois très avantageux et incitatifs ont favorisé des investissements sans parfois prendre la mesure du coût de fonctionnement pour lequel on s'accorde à dire qu'il est en général de l'ordre de 10 % à 15 % de l'investissement chaque année¹⁹.

Implantés la plupart du temps dans des communes de taille modeste, voire en milieu rural ou sur des friches industrielles, ces musées ont été vite confrontés à une dure réalité : leur coût de fonctionnement et une fréquentation bien plus faible qu'espérée. Dès lors, sans en faire une

¹⁹ Une partie d'entre eux ne sont pas « Musée de France ».

II. Les musées en crise ?

généralité néanmoins, bien des musées de ce type sont passés du statut de « projet politique » à celui de « boulet ». Beaucoup ont choisi la voie de l'intercommunalité, solution intéressante pour unir les moyens mais avec ses limites, celle à terme de ne pas être soutenus par les élus des autres communes considérant qu'ils n'en voient pas les retombées. D'autres se sont tournés vers les conservations départementales, mais ces dernières, elles aussi, disposent de moyens très inégaux²⁰.

Ce tableau peut paraître assez sombre ; aussi, il convient d'insister sur le fait que ces musées contribuent pleinement à favoriser la vie culturelle et, de manière indirecte, économique, sur tout le territoire.

Néanmoins, on sent parfois que l'on s'est trompé de cible en pensant le musée comme une structure touristique et donc rentable lorsqu'il s'agit d'une structure culturelle, service public participant néanmoins également au développement touristique (ce que n'ont peut-être pas compris certains conservateurs).

Ce que nous voulons faire ressortir là, c'est l'état de pauvreté dans lequel de nombreux musées de ce type se trouvent aujourd'hui. Cet état d'extrême pauvreté peut avoir pour effet de mettre les collections en danger.

La réforme des collectivités territoriales qui est en cours de discussion maintient pour tous les niveaux territoriaux le principe d'une compétence partagée pour le sport, le tourisme et la culture ; ainsi, le musée demeure une compétence de ce type. Il a d'ailleurs toujours présenté une spécificité, celle de ne pas rentrer dans le champ d'une compétence obligatoire. Les moyens mis en œuvre, voire son existence même, ont donc reposé toujours sur le volontariat des collectivités dans le cadre de leur compétence générale.

Contrairement à d'autres secteurs (l'exemple de la lecture publique ou des archives pour les départements ou, plus récemment, l'inventaire pour les régions), il n'y a pas eu de transfert de compétences accompagné de dotations de l'État puisque ces structures sont propriétés des collectivités territoriales.

La loi « Musées » a donné certes un cadre qui a été une réelle avancée, mais le législateur a travaillé dans la théorie sans se soucier de son application. Les meilleurs exemples nous sont donnés par l'obligation de récolement ou de disposer d'un service des publics. Ce qui est réalisable chez les « riches » ne l'est pas chez les « pauvres », lesquels, d'ailleurs (et c'est le cas de beaucoup de musées modestes), ne disposent pas, comme le stipule la loi, d'un responsable scientifique. Pour pallier cela, la loi encourage les mises en réseau, mais on se heurte là à la difficulté de trouver un tiers acceptant d'exercer une tutelle scientifique ; c'est, là encore, la solution des conservations départementales et intercommunales, mais, dans la réalité, comment un conservateur départemental peut-il assurer à lui seul de manière efficace la responsabilité scientifique de trois, quatre ou dix établissements ?

L'obligation de récolement et d'un service des publics exigerait la présence dans chaque musée labellisé « Musée de France » d'au moins un ou deux professionnels qualifiés et non accaparés par d'autres tâches.

Lors de la mise en place de la loi, on a souhaité tout mettre en œuvre pour que la quasi-totalité des musées anciennement contrôlés devienne « Musée de France », souvent à l'insu des élus (ces derniers ne disposant pas toujours d'un service juridique pour leur indiquer qu'ils pouvaient renoncer à être labellisés). Cela répondait à une crainte peut-être compréhensible de voir bon nombre de musées rester en dehors du label et ainsi échapper à l'inaliénabilité. Mais cela a eu pour conséquence de laisser y entrer parfois un peu n'importe qui (il est regrettable que l'avis des conservateurs départementaux n'ait pas toujours été sollicité).

Le HCMF aura à examiner un nombre de plus en plus important de demandes de retrait.

Car une chose est certaine : à la période folle (véritable âge d'or des musées) que nous avons connue pendant une trentaine d'années pourrait bien succéder une période de déclin pour de nombreux musées ; la crise économique et sociale qui nous frappe actuellement ne pourrait qu'accélérer ce mouvement ; si rien n'est fait, les fermetures de musées se multiplieront ; cela commence déjà aujourd'hui (la FFSAM, Fédération française des sociétés d'amis de musées, par la voie de son président M. Jean-Michel Raingeard, s'en est émue) avec l'exemple des Ruralies en Deux-Sèvres, du musée Schiller et Goethe à Châlons-en-Champagne, du musée de l'Assistance publique à Paris, du musée d'Hérépien dans l'Hérault ou bien encore du musée Jeanne-d'Arc à Chinon, du musée de la Résistance de Fussy ; la liste est déjà longue.

²⁰ Si certaines conservations sont devenues par la volonté politique d'un conseil général d'importants services, d'autres en revanche se limitent à un conservateur.

La loi prévoit la cession des collections au profit d'un autre musée ; il est à prévoir que l'on assistera, comme dans d'autres domaines de la vie économique, à un phénomène de « concentration ».

Les petits musées pourraient alors disparaître comme ont disparu les petits commerces.

Mais ce mouvement touche même les musées de l'État dépendant d'autres ministères que celui de la Culture, comme le musée de l'Assistance publique dans le cadre de la réforme hospitalière.

Les sciences et techniques ne sont pas restées à l'écart de ce mouvement de création d'établissements sans que cela prenne la forme classique du musée. On a vu depuis 1980 fleurir les CCSTI : Maisons de l'eau, de la nature, de la chasse, du saumon, de l'abeille... Gérés par des associations, des collectivités, voire des privés, leur statut de CCSTI²¹ leur a permis d'obtenir des subventions souvent conséquentes du ministère de la Recherche. On a vu aussi se multiplier les établissements présentant des collections vivantes : parcs zoologiques, aquariums, jardins botaniques. Ces établissements peuvent avoir divers statuts, mais certains à statut privé connaissent de belles réussites.

2.1.4. Des disparités territoriales en relation notamment avec le tourisme

De la même manière, la situation dans les régions est très contrastée :

Douze régions totalisent à elles seules 91 % de la fréquentation (ce sont les régions les plus touristiques), 31 % si l'on exclut l'Île-de-France, qui en totalise hors grands établissements nationaux encore 19 %.

Ces 12 régions ont une fréquentation qui dépasse le million de visiteurs. L'Île-de-France, y compris les musées nationaux, compte 137 établissements qui reçoivent à eux seuls plus de 32 millions de visiteurs, PACA compte 120 établissements avec 3,3 millions de visiteurs, Rhône-Alpes compte 106 musées et 2,3 millions de visiteurs, Midi-Pyrénées, Alsace et Languedoc-Roussillon reçoivent chacune un peu plus de 1,4 million de visiteurs, Basse-Normandie accueille 1,3 million de visiteurs pour 50 musées et est suivie respectivement par les Pays de la Loire (1,2 million de visiteurs) ; Nord-Pas-de-Calais (1,2 million de visiteurs) ; Aquitaine (1,1 million de visiteurs) ; Centre et Bretagne (un peu plus d'un million de visiteurs).

Au regard des effectifs de conservateurs de la Fonction publique territoriale, on relève les mêmes tendances²² : 4 régions totalisent plus des 2/5^e des effectifs : Rhône-Alpes : 15,4 %, PACA : 9,5 %, Centre : 9,1 %, Île-de-France : 7,7 % (mais pour cette dernière région, ce taux tient compte uniquement des conservateurs de la FPT excluant ceux de la ville de Paris et du corps d'État).

Dans les régions peu touristiques, il n'est pas logique qu'un musée soit mesuré à l'aune de sa fréquentation ; de la même façon, certains musées parisiens souffrent de la saturation de l'offre.

2.1.5. Des facteurs aggravants

Cette fracture entre musées riches et pauvres ne cesse de s'accroître pour plusieurs raisons :

1) **La première est essentiellement financière avec un affaiblissement des ressources**, l'État se désengageant en régions. Les crédits ont parfois pratiquement disparu, les DRAC se trouvant confrontées à une situation de dette vis-à-vis des collectivités avec lesquelles elles avaient contracté, obligées à « étaler » les paiements des subventions dues sur plusieurs exercices. Les anciens contrats de plan devenus contrats État-Région étaient un bon moyen pour permettre le financement des projets de construction ou de rénovation, ils ont été remplacés par les CPER (Contrats de projets État-Région pour la période 2007-2013), qui favorisent les grandes infrastructures et laissent peu de place aux projets de musées. Parallèlement, le FEDER (Fonds européen de développement régional), qui constituait une seconde manne, ne rend pratiquement plus les musées éligibles pour la même période. D'autres sources telles que le FNADT (Fonds national d'aménagement et de développement du territoire) se sont également taries.

Les réformes des collectivités et de la fiscalité locale sont d'autres raisons d'inquiétude ; sans le secours financier de l'État, nombreuses sont les collectivités qui assureront de plus en plus difficilement le fonctionnement de leurs musées. Le récent plan-musées en région ne répond pas à ces difficultés car il est limité tant en ce qui concerne le nombre d'établissements retenus que par le faible volume des crédits mobilisés.

²¹ Les CCSTI ont été créés dans la lignée de la Cité des sciences et de l'industrie par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche avant le rattachement des musées à ce ministère.

²² INSEE, 31 décembre 2003.

2) La deuxième est la « marchandisation » de la culture, une tendance lourde, qu'on le veuille ou non, qui ne se fera qu'au détriment des plus démunis. Le phénomène de prêt d'œuvres moyennant finance pratiqué par les grandes institutions pourrait faire tache d'huile²³ ; il pourrait gagner le niveau intermédiaire (les musées des grandes collectivités), il irait alors de l'international vers le national. C'est du moins un grand risque, à moins que l'État ne décide d'interdire au sein de l'Hexagone ce qu'il accepte en dehors²⁴.

Par ailleurs, les institutions étrangères pourraient rendre à la France la monnaie de sa pièce en lui appliquant les mêmes procédés si l'on n'y prend pas garde. Ainsi, les petits musées dont la survie reposait sur les expositions temporaires (plus de 1 000 par an²⁵) n'auront plus les moyens de faire face aux locations qui se substitueront aux prêts à titre gratuit, d'autant que, déjà, ils souffrent d'une inflation des coûts de transport, d'assurances, etc. D'ailleurs, les grandes institutions qui sont sollicitées, sans en faire une généralité, auront-elles envie de prêter gratuitement pour un modeste musée de province quand elles pourront prêter moyennant redevance ? D'autant qu'elles rechignent déjà à prêter des œuvres dans des conditions qui ne sont pas optimales (ce qui, d'ailleurs, peut se comprendre), imposant des conditions de plus en plus drastiques et parfois excessives²⁶ (transporteur spécialisé, convoyeurs, conditions de présentation quelquefois supérieures à celles qui sont pratiquées par elles-mêmes). La seule solution sera dans l'organisation de réseaux comme le pratiquent certaines associations, l'AGCCPF en tête avec ses sections fédérées ou l'association Buhez en Bretagne.

3) La troisième raison est liée aux politiques tarifaires. Là encore, le musée n'échappe pas aux modèles du monde économique. La question du tarif est un élément concurrentiel. Si les grandes collectivités et l'État peuvent supporter financièrement le manque à gagner de la gratuité et/ou d'une politique tarifaire très attractive, les petites collectivités, pour lesquelles les droits d'entrée même modestes constituent une source de revenu essentielle, peuvent se trouver alors confrontées à un choix difficile : s'aligner (donc appliquer la gratuité ou l'élargir) ou maintenir les droits d'entrée et risquer de perdre un peu plus de visiteurs.

Cela est encore plus vrai dans une région comme l'Île-de-France où les musées municipaux souffrent de la concurrence des « grands » nationaux qui disposent de moyens de communication très importants ; ils en souffrent encore plus face aux politiques de gratuité qui ont été, il y a plusieurs années, instaurées par la ville de Paris ou lors de l'expérimentation voulue par le chef de l'État en 2008 par certains musées nationaux de « second niveau²⁷ ».

Car ce n'est pas un hasard si le choix de l'expérimentation s'est porté sur des musées dont la fréquentation était relativement modeste et de ce fait concurrencés par les musées gratuits de la ville de Paris. Cercle vertueux ? Le public qui en est le bénéficiaire est satisfait (cercle vicieux : les musées qui ne suivent pas le mouvement sont menacés d'une baisse inévitable de fréquentation). « Pourquoi irais-je payer là où je peux entrer gratuitement ? » Là encore, à partir d'une idée qui peut paraître généreuse en soi, on s'engouffre dans une logique de marché qui s'apparente à une bataille des prix, sauf qu'ici, on ne « casse » pas les prix, on offre la gratuité. Or, pour un musée qui reçoit par exemple 15 000 visiteurs, dont 10 000 entrées payantes à 5 euros, le manque à gagner de la gratuité s'élèverait à 50 000 euros, l'équivalent de deux salaires et demi d'agents de surveillance ou le budget d'une ou deux expositions !

4) Le mécénat est une autre raison de fracture car il ne profite qu'aux grands. Les grandes entreprises vont aux grands musées, ceux qui leur assurent du prestige. En dépit des améliorations de la loi sur le mécénat, mais avec la crise, il est peu probable que les PME soient attirées par des opérations de mécénat pour des « petits » musées ou de petites collectivités (ce serait pourtant là du vrai mécénat). Les résultats de l'enquête réalisée par l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (ADMICAL) en 2010 démontre que le secteur culturel enregistre

23 Il était à nouveau préconisé dans un rapport parlementaire du 6 octobre 2009. Rapport présenté par Gilles d'Étore sur l'optimisation des dépenses publiques et la suppression des structures inutiles, article II-A-5 : « Encourager la location temporaire d'œuvres d'art appartenant aux collections publiques. »

24 Il est à ce propos surprenant que la charte de déontologie des conservateurs en interdise formellement la pratique, ce qui est une bonne chose. Circulaire du ministre de la Culture et de la Communication n° 2007/007 du 26 avril 2007 : charte de déontologie des conservateurs du patrimoine et autres responsables scientifiques des musées de France en application de l'article L. 442-8 du code du patrimoine, article II -2-C : « Les collections ne se monnayent pas, elles ne peuvent être assimilées à une marchandise, un prêt ne peut être assimilé à une location. »

25 1 142 en 2007.

26 De nombreux conservateurs territoriaux dénoncent ces exigences excessives qui frisent parfois le ridicule lorsqu'on exige la présence d'un convoyeur qui n'est parfois pas plus qualifié que les personnels du musée sollicitant le prêt pour l'accompagnement et la mise en vitrine d'un objet qui ne pose pas de problème particulier ; il en résulte un coût démesuré pour l'emprunteur (prise en charge de son déplacement *per diem*) mais aussi pour le prêteur par la mise à disposition d'un agent qui n'est pas présent dans son établissement. Il conviendrait d'être plus raisonnable dans ce domaine.

27 On entend par là le fait que les musées retenus pour cette expérimentation n'étaient pas des « musées phares » comme le Louvre ou le Centre Georges-Pompidou.

une baisse inquiétante. Toutefois, il convient d'ailleurs de relativiser la notion de « ressource propre » en ce qui concerne le mécénat puisque, dans la réalité, les déductions fiscales au bénéfice des mécènes constituent en soi une intervention indirecte de l'État.

5) Les musées qui dépendent de ministères de tutelle autres que celui de la Culture et de la Communication, à l'exception de quelques-uns d'entre eux (Grande Galerie de l'Évolution, musée de l'Armée, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM), souffrent pour la plupart d'un traitement marginal. Parce qu'ils ne constituent pas une priorité pour ces ministères, surtout en période de crise et de réformes, ils voient leurs moyens se réduire. L'exemple du musée de l'Assistance publique menacé de fermeture en pleine réforme hospitalière en constitue l'exemple parfait.

2.1.6. La prééminence historique des beaux-arts et de l'Antiquité

L'histoire des musées est, on le sait, intimement liée à celle du Louvre. Les premiers musées français créés dans les grandes villes se sont inspirés de son modèle.

Il faut pourtant se rappeler qu'en 1793, la Convention a créé quatre musées qui représentent déjà les quatre grandes disciplines qui régissent les musées d'aujourd'hui :

- les beaux-arts avec le Louvre ;
- l'histoire avec ce qui deviendra le musée des Monuments français ;
- les sciences et techniques avec le CNAM ;
- l'histoire naturelle avec le MNHN.

Cette pluridisciplinarité a relativement bien fonctionné jusqu'à l'ordonnance de 1945, qui a cassé l'unité en laissant les musées scientifiques sous la seule tutelle de l'Instruction publique. Cette cassure est devenue un fossé avec la création du ministère de la Culture dans les années 60.

Malgré le formidable élan de pluridisciplinarité que le monde des musées a connu tout au long du ^{xx}e siècle avec la découverte des patrimoines locaux, de l'archéologie nationale, de l'ethnographie, des sciences et techniques, les beaux-arts ont dominé l'institution muséale. Ainsi, la conception même du musée a en France été dominée par un certain académisme, faisant de cet établissement un « temple », lieu de « délectation », comme le définissait l'ordonnance de 1945.

Cette prééminence occupait tous les champs muséaux, de la formation des conservateurs dispensée à l'École du Louvre et son enseignement d'histoire générale de l'art, ou de l'approche des collections considérées comme des « œuvres » et non pas des « objets », en passant par l'organisation même de l'administration des musées, DMF implantée au Louvre, conseil « artistique » statuant sur les acquisitions ou bien encore par le statut prestigieux et particulier des musées « classés ». Les inventaires et la restauration des collections ont également privilégié les collections de beaux-arts. Il est encore significatif de constater que, dans le règlement d'une commission scientifique régionale d'acquisition, est utilisé le terme « d'œuvre » pour tous types d'acquisition !

La période actuelle s'est ouverte aux autres champs, mais des résistances sont encore bien visibles : on pense aux débats sur le concept du musée du Quai Branly et sur la manière de traiter les « arts premiers » en adoptant un parti pris trop esthétique pour les ethnologues et les anthropologues ; on pense aussi au transfert du musée national des Arts et Traditions populaires à Marseille, qui n'aurait sans doute pas pu se faire s'il s'était agi de collections d'œuvres d'art. On aurait pu penser que la loi « Musées » aurait pu régler définitivement la question, elle n'a fait qu'entrouvrir la porte aux musées relevant des autres ministères que celui de la Culture. De leur côté, les muséums ont été, eux, calqués sur le MNHN et en ont longtemps dépendu. D'où la difficulté qu'ils ont aujourd'hui à prendre pleinement leur place dans la sphère des « Musées de France », labellisés comme tels parce que la loi a été conçue par le monde culturel.

Cette situation a laissé beaucoup de questions sans réponses ou avec des réponses qui sont au milieu du gué ; le présent rapport les évoquera plus loin, telle la question des collections d'étude ou celle du statut de certaines collections archéologiques ou scientifiques.

À cette prééminence de la Culture, s'ajoutent une gestion longtemps très centralisatrice du monde des musées et une vision très « jacobine » opposant Paris aux régions ; cette vision est encore visible au travers des clivages qui peuvent subsister au sein de la profession et qui, lorsqu'ils subsistent, sont très regrettables et à combattre ; c'est aussi au travers d'un vocabulaire désuet que certains utilisent encore pour parler des « musées de Province ».

II. Les musées en crise ?

2.1.7. Les musées relevant de divers ministères de tutelle autres que le ministère de la Culture

Au gré des gouvernements et des remaniements, les ministères changent souvent de noms et voient leurs domaines de compétence se modifier. Les musées qui dépendent de ces ministères, et plus largement les collections publiques, voient ainsi fréquemment des changements en ce qui concerne leur tutelle ministérielle ainsi que leur place dans l'organigramme. Contrairement à la Culture, ces musées constituent pour ces ministères une activité marginale. Certains de ces musées ont rallié les musées de France, mais pas tous, en dépit des directives de la loi « Musées », qui dispose que **tous les musées de France, quels que soient leurs « propriétaires », doivent être gérés suivant les mêmes règles...**

Leur gestion est parfois déléguée à des associations ou à des fondations. Leur personnel scientifique peut être extérieur aux corps de conservation :

– **Du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche** dépendent le MNHN, le musée national des Arts et Métiers, le musée national de l'Éducation, la Cité de l'immigration, le musée de l'Homme, le musée de la Médecine de l'université René-Descartes, les collections de la faculté de pharmacie, tandis qu'en régions, on compte 63 établissements (muséums et musées conservant des collections d'histoire naturelle), auxquels il convient d'ajouter les collections universitaires ; quant au musée du Quai Branly, le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie (Univscience), ils sont sous double tutelle avec la Culture.

– **Le ministère de la Défense** est le troisième ministère à compter d'importants établissements tels que le musée de l'Armée aux Invalides, le musée de la Marine au palais de Chaillot et le musée de l'Air et de l'Espace au Bourget pour les plus connus. Ce sont en tout 26 établissements répartis dans toute la France (Rennes, Saumur, Fréjus, Draguignan, Pau...).

– À ces ministères, il convient d'ajouter **le ministère du Budget** avec le musée de la Monnaie et celui des Douanes de Bordeaux ; **le ministère de la Justice** avec le musée de la Légion d'honneur et le musée de l'Ordre de la Libération ; **le ministère des Sports** avec le musée national du Sport ; **le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie** avec le musée de la Poste ; **le ministère de la Santé** avec le Val-de-Grâce ; **le ministère de l'Agriculture** avec les collections des écoles vétérinaires de Maisons-Alfort, Lyon et Toulouse.

– **L'assistance publique-hôpitaux de Paris** possède également son musée ; quant à **l'Institut de France**, il possède 8 établissements, tous gérés par des fondations ou par une société privée, parmi lesquels le musée Condé de Chantilly, le musée Jacquemart-André et l'abbaye de Chaalis, le musée Marmottan, le musée Monet à Giverny...

Cette dispersion entre plusieurs ministères et plusieurs tutelles pour les musées scientifiques constitue un réel problème qui mérite d'être traité, d'autant que la spécialité « PSTN » des conservateurs connaît de grandes difficultés tant en ce qui concerne leur formation que leur nombre (le corps d'État ne représente plus qu'un petit contingent de quinze conservateurs !). On ne peut que déplorer la déliquescence de la spécialité, l'absence de recrutement (pour la quinzième année, aucun poste n'est proposé au concours État, or, deux postes sont offerts à la sortie de l'INP cette année (musée de l'Air et de l'Espace, musée de la Voiture et du Tourisme) et relèvent du champ de la spécialité « PSTN ». Au concours d'entrée à l'INP, en 2010, deux postes seulement sont ouverts pour les collectivités territoriales (l'un à l'externe et l'autre à l'interne).

Il convient de prendre d'urgence des mesures pour l'avenir de cette spécialité et placer définitivement ces professionnels sous la tutelle du ministère de la Culture ou mettre en place un organe interministériel permettant une gestion mutualisée de postes et des budgets (proposition n° 443).

2.2. Les ressources financières : un État qui se désengage ?

Depuis plusieurs années, l'État continue à consacrer d'importants budgets²⁸ aux musées, mais ces budgets fléchissent en autorisations de programme puisqu'ils ont été successivement de 485 250 000 € en 2008 et 432 370 000 € en 2009 ; 408 700 000 € sont programmés pour 2011.

Ces budgets profitent principalement aux établissements qui lui appartiennent, mais en leur conférant un statut d'EP, la part des subventions d'équilibre, auxquelles la recherche de fonds propres doit se substituer, diminue.

Quant aux crédits réservés aux collectivités territoriales, ils n'ont cessé de baisser. Les DRAC se sont même trouvées dans une situation très difficile avec d'importants restes à payer sur des projets d'investissement.

S'il convient de rappeler que, dans le cadre de la décentralisation, l'article 62 de la loi du 22 juillet 1983 rappelait que « les musées des communes, des départements et des régions sont organisés et financés par ceux-ci », en revanche, le code du patrimoine, article L. 410-3, dispose que « les collectivités territoriales continuent de bénéficier, pour la conservation et la mise en valeur des collections de leurs musées, des concours financiers de l'État dans les conditions en vigueur au 1^{er} janvier 1986 ».

2.2.1. Un désormais faible engagement de l'État, via les DRAC auprès des collectivités territoriales en faveur des musées en région, destiné à l'action culturelle, aux acquisitions et aux restaurations ?

Le désengagement de l'État est souvent évoqué par les collectivités. Qu'en est-il pour les musées ? L'observation objective des données chiffrées dont nous disposons le confirme sans conteste.

En 2010, le montant des crédits déconcentrés pour les musées, délégués auprès des DRAC, est de 11 300 000 € en autorisations d'engagement et de 24 300 000 € en crédits de paiement.

Cette dotation est destinée au fonctionnement (7 600 000 €, en reconduction) et à l'investissement (3 700 000 € en AE et 16 700 000 € en CP) ; certes, c'est une progression de 6,4 % par rapport à 2009, mais ces crédits ne sont pas au niveau des besoins, compte tenu par ailleurs des difficultés rencontrées par les collectivités elles-mêmes. Ces crédits sont à comparer aux crédits globaux affectés par l'État aux musées : plus de 430 000 000 € d'AE en 2010.

Rapportés au nombre de régions, ce sont en moyenne 434 000 € d'AE mobilisables pour chacune et 934 616 € affectés en crédits de paiement. Si l'on tient compte d'environ 1 200 musées concernés, cela donne un ratio théorique de 9 416 € par établissement en AE et 20 250 € en CP.

Quelques données régionales

Voici quelques focus sur les budgets alloués par les DRAC en régions démontrant la modestie des moyens mobilisés eu égard aux besoins et en comparaison avec les crédits affectés à d'autres secteurs culturels tels que le spectacle vivant²⁹.

Nous avons volontairement choisi ici parmi les plus importantes régions :

Île-de-France : 76 musées sur 88 éligibles

(musées des collectivités territoriales hors État et ville de Paris)

En 2009, 616 280 € ont été consacrés aux musées dont 433 280 € destinés aux interventions (catalogues, expositions, conservation préventive, restaurations et récolement) et 183 000 € pour les acquisitions au titre du FRAM. Ce qui donne un ratio mobilisable de 8 108 € en intervention par musée éligible et 2 407 € pour le FRAM. Tandis que 2 905 000 € ont été attribués aux investissements (études et travaux) bénéficiant à cinq projets : le musée archéologique de Louvres (95), le musée d'art et d'histoire Louis-Senlecq à l'Isle-Adam (95), le musée municipal de Melun (77), le musée de la Franc-maçonnerie de Paris et le musée de la Grande Guerre de Meaux (77) ; ce dernier se voit attribuer la plus grosse enveloppe à hauteur de 2 100 000 €.

28 Projet de loi de finance 2009 (source : Commission des finances du sénat) : AE : 432 370 000 € contre 485 250 000 € en 2008 ; CP : 436 790 000 € contre 441 080 000 € en 2008.

Projet de loi de finance 2011 : musées et acquisitions patrimoniales : AE : 408 700 000 € ; CP : 387 900 000 € (source : budget 2011 du ministère de la Culture et de la Communication, département de l'information et de la communication, 29 septembre 2010).

29 Données recueillies sur les sites Internet des DRAC ou des préfectures de régions.

II. Les musées en crise ?

Rhône-Alpes : 106 musées de France

En 2008, l'État a dépensé 1 226 000 €³⁰ dans le secteur des musées, dont 500 298 € pour l'aide aux musées en fonctionnement (numérisation des collections, acquisitions, restaurations, création de postes de médiateurs) ; 713 406 € ont été consacrés à la rénovation du musée des beaux-arts de Valence ; 620 000 € ont été alloués au titre du FRAM pour 16 musées. Ce qui donne un ratio de 11 566 € mobilisables par musée (hors aide Valence) et 5 660 € pour chacun des 106 musées au titre du FRAM ou 38 750 € en moyenne pour chacun des 15 musées aidés. On notera que seuls 15 des musées ont pu bénéficier du FRAM.

Provence-Alpes-Côte d'Azur : 120 musées de France

En 2008, l'État a consacré 1 660 468 € aux musées, dont 845 468 € pour l'entretien, la rénovation et la construction, et 815 000 € pour la recherche, la connaissance, la valorisation et la présentation des collections. 222 780 € ont été destinés à l'enrichissement des collections. Ce qui donne un ratio de 13 837 € mobilisables en moyenne pour chaque musée et 1 856,50 € mobilisables au titre du FRAM.

S'agissant de régions moins dotées en musées :

Poitou-Charentes

En 2008, 12 000 € ont été mobilisés pour les investissements et 56 000 € pour les acquisitions, auxquels s'ajoute une subvention en faveur du conseil des musées ; ces crédits se sont effondrés après une période qui, il est vrai, a permis la réalisation de nombreux chantiers (Niort, La Rochelle, Angoulême...). Par comparaison, le spectacle vivant mobilise 9 249 000 € dans cette région la même année.

Ces chiffres sont à rapprocher des 44 musées de France que compte cette région pour un effectif de 17 conservateurs titulaires et contractuels. Les crédits affectés aux acquisitions donnent un ratio mobilisable pour chaque musée de... 1 272 €.

Basse-Normandie

En 2008, 100 000 € ont été consacrés aux études d'avant-projet du musée de Bayeux ; 49 958 € ont été mobilisés pour le FRAM et 32 854 € pour le Fonds régional d'aide à la restauration (FRAR), tandis que la dette en investissement au 31 décembre 2008 s'élevait encore à 20 843 000 €.

Quant aux musées de la ville de Paris, ils ne bénéficient d'aucune aide de ce type de l'État.

Le budget global consacré aux FRAM pour la période de 2005 à 2011 s'élève seulement en moyenne à 2,4M€ par an pour toute la France

30 1 700 000 € en 2000.

EVOLUTION DES CREDITS DE L'ETAT ALLOUES AUX MUSEES DE FRANCE 2000-2008 en Ile de France

Crédits de l'Etat alloués au FRAM

	Montant des crédits CRIF effectivement affectés au FRAM	Montant des crédits DRAC IdF effectivement affectés au FRAM	TOTAL des crédits affectés au FRAM
2000	1 200 000 F (182 940 €)	1 200 000 F (182 940 €)	2 400 000 F (365 880 €)
2001	1 200 000 F (182 940 €)	1 200 000 F (182 940 €)	2 400 000 F (365 880 €)
2002	182 900 €	182 900 €	365 800 €
2003	182 900 €	182 900 €	365 800 €
2004	183 000 €	183 000 €	366 000 €
2005	183 000 €	183 000 €	366 000 €
2006	183 000 €	183 000 €	366 000 €
2007	183 000 €	183 000 €	366 000 €
2008	183 000 €	183 000 €	366 000 €

Crédits de la DRAC Ile-de-France alloués aux expositions, publications et actions culturelles (Hors FRAM)

	Expositions et catalogues	Publications	Actions culturelles	Conservation / Restauration / Conservation préventive	Informatisation / Récolement	TOTAL
2000	1 771 000 F (269 987 €)	150 000 F (22 867 €)	310 000 F (47 259 €)	429 000 F (65 400 €)	195 000 F (29 727 €)	2 855 000 F (435 240 €)
2001	1 705 000 F (259 925 €)	262 000 F (39 941 €)	543 000 F (82 780 €)	453 000 F (69 160 €)	50 000 F (7 634 €)	3 013 000 F (459 440 €)
2002	259 717 €	14 000 €	86 658 €	113 983 €	10 300 €	484 658 €
2003	307 550 €	28 000 €	103 606 €	128 983 €	-	568 139 €
2004	297 500 €	18 000 €	98 926 €	105 500 €	20 916 €	540 842 €
2005	298 000 €	10 000 €	106 926 €	115 000 €	25 000 €	554 926 €
2006	200 000 €	20 000 €	180 000 €	115 822 €	40 000 €	555 822 €
2007	198 000 €	15 000 €	156 100 €	112 000 €	18 000 €	499 100 €
2008	160 000 €	15 000 €	129 280 €	88 000 €	15 000 €	407 280 €

II. Les musées en crise ?

Le premier tableau fait apparaître une stagnation des crédits alloués aux FRAM depuis 2000 ; le second tableau démontre une baisse très significative par rapport à 2000 :

- pour les expositions et catalogues : - 40,7 % (- 48 % par rapport à 2003, qui fut la meilleure année) ;
- pour les publications : - 34,4 % ;
- pour l'action culturelle : on note certes une hausse par rapport à 2000 mais une baisse continue depuis 2006 ;
- pour la conservation préventive et la restauration, les crédits atteignent le niveau le plus bas depuis 2002 : - 31,77 % depuis 2003 ;
- pour l'informatisation-récolement : - 49,54 % depuis 2000.

Globalement, l'enveloppe affectée aux musées de la région a baissé de 6,42 % depuis 2000 et de 28,31 % depuis 2003.

La baisse des crédits alloués aux FRAM trouve parfois son origine dans les difficultés que rencontrent les collectivités ou dans leur choix de ne plus mobiliser de budgets d'acquisitions pour leurs musées.

En effet, dans certaines régions, les conservateurs ne sollicitent plus le FRAM parce qu'ils n'ont plus de crédits d'acquisition (c'est le cas en région PACA). Dans d'autres cas, l'État a souhaité mettre en place des seuils pour favoriser des acquisitions à caractère exceptionnel ; cela a eu pour effet de priver les musées modestes de subventions ; dans cette hypothèse, ce sont les grands musées qui, seuls, bénéficient des subventions, ce qui contribue à renforcer cet effet de fracture qui caractérise le monde des musées de France. Il apparaît à ce titre nécessaire de tenir compte de la capacité des collectivités ainsi que de la nature de leurs collections.

2.2.2. L'aide aux grands investissements pour la création ou les réaménagements de musées : les Contrats de projet État-Région (CPR)

Les contrats de plan, devenus contrats État-Région (2000-2006), ont été des clefs de financement importantes pour les musées. Cette politique contractuelle, qui a désormais pris la forme de CPR (2007-2013), a-t-elle pris encore en compte les projets de musées ?

La place des musées dans les contrats de projet 2007-2013³¹ offre une situation très contrastée.

Bilan des régions métropolitaines

Alsace : forte implication de cette région dans la culture (47 100 000 €), dont un effort important pour les musées et leurs réserves.

– Musée d'Unterlinden de Colmar (18 000 000 €, dont État : 3 898 000 €, région : 3 600 000 €, Haut-Rhin : 3 000 000 €, Communauté d'agglomération de Colmar – CAC : 7 502 000 €).

Musée national de l'Automobile de Mulhouse (14 000 000 €, dont État : 2 000 000 €, région : 2 000 000 €, Haut-Rhin : 2 000 000 €, Mulhouse 4 000 000 €, CAMSA (Communauté urbaine) : 4 000 000 €).

Musée alsacien de Strasbourg (17 640 000 € dont État : 2 520 000 €, région : 2 520 000 €, Bas-Rhin : 2 520 000 €, Strasbourg : 5 040 000 €, CUS (Communauté urbaine) : 5 040 000 €).

Création du musée Lalique. (pas de chiffrage)

Basse-Normandie :

– Pôle régional d'Art contemporain de Caen (État : 6 600 000 €, région : 18 600 000 €).

– Musée Baron-Gérard à Bayeux (6 000 000 €, dont État : 1 000 000 €, région : 1 000 000 €).

Bourgogne : montant non renseigné.

– Musée Nicéphore-Niépce de Chalon-sur-Saône.

– Écomusée du Creusot (reconversion).

– Musée de Châtillon-sur-Seine (site du Mont Lassois dans le cadre des oppida de Bourgogne).

– Alésia : muséoparc (projet déjà engagé avant le CPR avec une participation de l'État de 1 800 000 € en 2006).

³¹ L'analyse suivante a été élaborée à partir des contrats signés entre les présidents de conseils régionaux et les préfets de région et mise en ligne sur les sites Internet des préfectures de régions.

Centre :

- Création du musée de la Soie à Tours (État : 2 800 000 €, région : 2 800 000 €³²).

Champagne-Ardenne : effort particulier pour la modernisation des principaux musées de la région qui, « pour nombre d'entre eux, les réserves doivent être même déclarées en état de « péril³³ ».

- Musées de Reims (Beaux-arts), Troyes, Châlons-en-Champagne, Épernay, et musée Rimbaud de Charleville-Mézières (49 150 000 €, dont État : 11 830 000 €, région : 9 830 000 €).

Franche-Comté : il est prévu hors CPER des conventions éventuelles pour le musée du Sel à Salins-les-Bains, le musée Courbet à Ornans et le musée des Beaux-Arts de Lons-le-Saunier.

Île-de-France :

- Musée français de la Photographie à Bièvres (projet de faire du musée associatif actuel un grand musée départemental).
- Musée des Transports urbains à Chelles (nouvelle implantation pour la collection anciennement présentée à Saint-Mandé).

Languedoc-Roussillon : un important budget « culture et patrimoine » de 82 100 000 €.

- Musée-site et fouilles archéologiques de Lattes (État : 800 000 €, région : 800 000 €).

Limousin : volet « patrimoine culturel » (musées : 2 850 000 €).

Lorraine :

- Musée lorrain de Nancy (État : 7 800 000 €, région : 4 000 000 €, ville de Nancy : 8 000 000 €).
- Centre d'interprétation (site-mémoire de Verdun) (État : 1 500 000 €, région : 1 500 000 €).
- Création du musée de Gravelotte consacré à la guerre de 1870 prévu hors CPER.

Midi-Pyrénées : État : 8 000 000 €, région : 8 000 000 €, autres partenaires : 14 500 000 €.

- Musée Soulages à Rodez.
- Musée Ingres à Montauban.
- Musée Toulouse-Lautrec à Albi.
- Musée Goya à Castres.
- Musée Henri-Martin à Cahors.
- Musée des Hussards de Tarbes.
- Musée d'Aurignac.

Nord-Pas-de-Calais :

- Création d'un centre interrégional de recherche et de restauration pour les collections des musées, bibliothèques et archives (2 750 000 €).
- Mise en réseau des musées et centres de ressource dédiés aux arts, sciences et civilisations de l'Europe du Nord (1 000 000 €).
- Louvre-Lens : 60 000 000 € (pas de participation de l'État pour l'investissement/construction).

PACA :

- Musée Cocteau à Menton (1 200 000 €).
- Fonds régional d'art contemporain (FRAC) relocalisé à Marseille.
- MuCEM financé hors CPER.

Pays de la Loire³⁴ :

- Musée-château de Saumur (18 000 000 €, dont État : 8 000 000 €, région : 3 600 000 €, autres partenaires : 6 400 000 €).

Picardie : Utopia, familistère de Guise (non chiffré)

³² Le musée de la Soie n'est plus à l'ordre du jour ; le projet mis en **stand-by** a permis au musée d'Argentomagus de bénéficier de 1 500 000 € pour sa rénovation.

³³ Selon la convention signée entre les deux partenaires.

³⁴ À comparer avec le contrat État-Région 2000-2006, qui avait permis la création ou la restructuration du musée du Château des Ducs de Bretagne à Nantes, du musée des Beaux-Arts d'Angers, de l'Historial de la Vendée et du Carré Plantagenêt du Mans.

II. Les musées en crise ?

Poitou-Charentes :

- Musée de la Bande dessinée d'Angoulême (État : 2 000 000 €, région 2 000 000 €).

Rhône-Alpes :

- Une enveloppe globale du plan patrimoine de Vienne et pour les musées « d'envergure régionale et nationale » : Vienne, Valence, Brou, Chambéry et Saint-Étienne (restructurations) (État : 4 500 000 €, région : 4 500 000 € et dotations éventuelles hors CPER).

Les régions suivantes n'ont retenu aucun musée dans leur contrat :

- **Auvergne** (actions fléchées sur Vulcania).
- **Bretagne.**
- **Haute-Normandie.**
- **Aquitaine** (FRAC).
- **Corse** (centre de conservation et restauration du patrimoine mobilier).

En conclusion, selon cette analyse, l'État consacrerait pour la France métropolitaine globalement plus de 70 000 000 € (crédits fléchés) aux musées dans le cadre de ces contrats pour la période 2007-2013, ce qui représenterait au taux théorique de 14,28 % par an une participation annuelle d'environ 10 000 000 €.

Mais il faut préciser que l'État ne limite pas son action aux contrats État-Région et qu'il peut apporter son soutien à des projets hors contrat. Les rapporteurs manquent de données pour en apprécier l'importance et l'évolution.

Il faut bien admettre également que ces contrats pluriannuels présentent des limites, voire des effets pervers. Les collectivités maîtres d'ouvrage ont tendance, pour des effets d'affichage, à vouloir inscrire des projets sans que ces derniers soient suffisamment avancés ; de telle sorte que des projets de musées, comme dans d'autres domaines, ne sont pas réalisés pendant la durée d'un contrat, ce qui est pénalisant pour des projets non retenus qui, eux, auraient pu être réalisés dans les délais contractuels ; c'est pour éviter cela que les CPER font aujourd'hui l'objet d'une révision à mi-parcours. Les délais de réalisation d'un projet de musée sont longs et nécessitent souvent de sept à dix ans, durée qui peut donc excéder celle des contrats fixée à sept ans.

2.2.3. Les dispositifs face à la crise sont-ils suffisants ?

a) Le grand emprunt

Le grand emprunt sera-t-il un espoir pour les musées ? Une importante enveloppe de 750 000 000 € est prévue pour la numérisation des bibliothèques, archives et musées. Il serait souhaitable de connaître précisément les modalités d'éligibilité pour les musées (proposition n° 433).

b) Le plan de relance

Face à la crise qui a frappé la France comme ses voisins européens, l'État français a mis en place le « plan de relance », destiné à accélérer certains travaux d'investissements ; l'analyse de ce plan³⁵ fait apparaître un nombre très réduit de musées, l'effort dans le domaine du patrimoine ayant été surtout consacré aux châteaux et aux cathédrales (25 600 000 €), ce qui du reste est une très bonne chose :

- musée Adrien-Dubouché de Limoges (3 000 000 €) (*musée figurant au CPER*) ;
- musée Lalique (500 000 €) ;
- musée du Louvre (certains travaux concernant le patrimoine immobilier, pour une valeur de 2 000 000 €) ;
- musée de l'automobile de Mulhouse (500 000 €) (*musée figurant au CPER*) ;
- Fort Saint-Jean pour le MuCEM de Marseille ;
- Familistère de Guise.

³⁵ « 1 000 projets » du plan de relance, www.relance.gouv.fr

c) Le plan « musées en régions »

Annoncé par Frédéric Mitterrand le 9 septembre 2010, ce plan couvre la période 2011-2013, ce qui signifie que son échéance coïncide avec celle des contrats de projet. L'État consacre ainsi 70 000 000 € à 79 projets de musées en régions.

La volonté affichée de procéder à un rééquilibrage territorial en soutenant en moyenne trois musées dans chaque région est une bonne chose et permet aux régions oubliées dans les CPER d'être prises en compte.

Il y a manifestement ici une volonté d'affichage et un « coup de pouce » de la part de l'État qui peuvent permettre peut-être de déclencher le démarrage de projets.

Néanmoins, ces crédits restent limités, puisqu'ils représentent en moyenne moins de 1 000 000 € par projet et moins de 25 000 000 € par an. L'ampleur des projets est aussi limitée, puisqu'il ne s'agit que de 79 établissements sur les 1 214 que compte la « famille » des musées de France. Les muséums sont les grands absents de ce plan comme d'ailleurs des autres plans cités précédemment. Enfin, l'AGCCPF relève que, dans les faits, un nombre assez important de musées (une vingtaine) retenus dans ce plan figuraient dans les CPER et étaient donc déjà financés.

Il s'agit des musées suivants : Unterlinden de Colmar, musée de l'Automobile de Mulhouse, muséoparc d'Alésia, Reims, Châlons-en-Champagne, Charleville-Mézières, Meaux, musée français de la Photographie, Aubusson, Nancy, musée Soulages de Rodez, Toulouse-Lautrec d'Albi, Hussards de Tarbes, Ingres à Montauban, Baron-Gérard à Bayeux, musée Cocteau à Menton, Valence, Chambéry, Saint-Étienne.

Ces musées mobilisant plus de 40 000 000 €.

Si des crédits sont affectés aux musées par l'État dans le cadre de ces plans, ces derniers ne sont néanmoins pas à la hauteur des besoins. Il serait souhaitable que les révisions à mi-parcours des CPER puissent permettre de prendre en compte certains projets. Encore faut-il également que les autres partenaires des contrats de projet (les régions mais aussi les autres collectivités), en particulier les propriétaires, consacrent eux-mêmes des crédits pour leurs musées et décident de les considérer comme des priorités (proposition n° 433).

Les fonds européens : les fonds structurels

Le **FEDER** et le **Fonds social européen (FSE)** sont les principaux dispositifs financiers de l'UE pour réduire les déséquilibres régionaux et nationaux en matière de développement économique et social, mais force est de constater que, dans l'actuelle génération de ces fonds pour la période 2007-2013, **la culture est loin d'être un objectif prioritaire** (1,7 % de l'ensemble des fonds, soit 5,8 milliards d'euros pour l'ensemble des pays de la Communauté³⁶), mais certains projets culturels peuvent bénéficier de fonds structurels dans la mesure où ils contribuent au développement régional et à son rééquilibrage (comme dans les zones urbaines ou dans le cadre de projets liés à l'équipement de lieux de diffusion). Ces fonds sont notamment utilisés dans un programme de « croissance durable » qui se décline en deux politiques : cohésion et compétitivité.

Les Programmes opérationnels (PO) FEDER 2007-2013 ne font plus l'objet de zones d'éligibilité mais font l'objet d'enveloppes réparties pour chaque région en fonction de son niveau de développement. Déclinés en 26 programmes régionaux, ces PO, découpés en axes stratégiques, sont adossés aux contrats de projets et couvrent la même période ; néanmoins, contrairement à ces derniers, qui privilégient, comme leur nom l'indique, des infrastructures, les fonds structurels font surtout l'objet d'appels à projet.

Un travail d'analyse s'avère donc plus difficile ; on se limitera à citer ci-dessous quelques exemples représentatifs en précisant que ces aides viennent en complément d'autres financements et sont loin d'en constituer l'essentiel ; elles participent néanmoins à ce fameux effet de « levier » déterminant dans le principe des cofinancements.

36 Bilan du FEDER pour la France au 1^{er} novembre 2009 : 1,3 % pour la culture.

II. Les musées en crise ?

L'exemple du Limousin

La culture est concernée de manière transversale au même titre que le tourisme, la jeunesse, les sports et l'environnement par les crédits de l'axe 3 (renforcer l'accueil et l'attractivité des territoires), mesure 35 : valoriser le potentiel naturel, mais aussi la mesure 321B du document régional de développement rural (concerne l'affectation du FEDER).

– Un volet « culture » : pour les équipements tels que médiathèques, centres d'art, **musées**, centres culturels, valorisation du patrimoine archéologique, historique, monumental, technique et industriel... d'un coût supérieur à 1 500 000 € HT.

– Les bénéficiaires sont les communes, les groupements de communes, les départements, la région, les syndicats mixtes, les EP, les Parcs naturels régionaux (PNR), les associations s'inscrivant dans une démarche d'intérêt général, les sociétés d'économie mixte, les entreprises privées...

Ces aides peuvent être complétées par le FEDER et sa mesure 312B/services de base pour l'économie et la population rurale (accès aux services, cultures & loisirs, petite enfance). Les bénéficiaires sont tous les porteurs de projets publics ou privés s'inscrivant dans une démarche d'intérêt général. Ainsi peuvent être soutenus : les équipements culturels de type espaces muséographiques de proximité, écomusées, musées d'Arts et Traditions populaires, lieux d'exposition... Les investissements liés à la réalisation d'équipements culturels et sportifs d'un coût supérieur à 300 000 € seront éligibles au FEDER.

Un autre exemple, cette fois fléché : l'écomusée de la Grande Lande situé dans la commune de Labrit dans les Landes et comptant 841 habitants. La rénovation envisagée est de 7 000 000 €, le FEDER apportant une aide de 1 365 000 €. Construit dans les années 70, l'écomusée de la Grande Lande était l'une des attractions incontournables du territoire avec 100 000 visiteurs par an dans ses heures de gloire. Mais le temps a fait son travail et le musée, qui présentait la vie du territoire depuis le XIX^e siècle, a perdu de son intérêt, faute d'investissements. Avec le PNR des Landes de Gascogne, il a été décidé de solliciter des fonds européens pour moderniser le musée et lui ajouter un pavillon HQE (Haute Qualité Environnementale) dédié aux évolutions de la vie sur le territoire. Il présente les nouvelles activités économiques et met en valeur notre patrimoine. La subvention du FEDER, de plus d'un million d'euros, a été déterminante pour ce projet puisque le PNR ne disposait pas de ressources suffisantes pour un tel investissement.

A côté de ces actions qui restent limitées en faveur des musées, le projet du Louvre-lens fait figure d'exception. Le projet fait l'objet d'un financement exceptionnel du PO FEDER à hauteur de 30 millions d'euros (20% du coût d'objectif) sur le sous-axe 2, bénéficiant d'une mesure spécifique (priorité n°6) avec pour objectif « de faire du Nord-Pas-de-Calais la tête de pont de la France vers l'Europe du Nord-Ouest ».

D'une manière générale, on relève comme dans d'autres secteurs la difficulté pour des petits porteurs (ce sont pourtant ceux qui en auraient le plus besoin) à lever ces fonds par la lourdeur des procédures dont on annonce des allègements, par la nécessité d'un bouclage des projets dans des délais très serrés sous peine de dégagement d'office. Les perspectives européennes laissent présager qu'après 2013, cette manne complémentaire pour les musées, somme toute limitée, aura encore tendance à se réduire.

2.3. Le rôle des collectivités territoriales

2.3.1. La mise en réseau : quel devenir pour les conservations départementales ?

Le présent rapport insiste beaucoup sur la précarité dans laquelle se trouvent une part très importante des musées de France, 60 % d'entre eux disposaient d'un effectif inférieur à 4 agents en 2001. Quant à l'aide de l'État, elle est souvent proportionnelle aux moyens des établissements. Autant dire que, dans les faits, le plus souvent seuls les musées d'une relative importance bénéficient du soutien des DRAC. On le voit très nettement au travers des FRAM et le nombre limité des musées bénéficiaires disposant de budgets d'acquisition et ceux, plus nombreux, qui ne perçoivent jamais de subventions ; d'autant également que, selon les règlements des FRAM qui diffèrent d'une région à une autre, sont établis des seuils, écartant les achats d'un faible montant. Il aurait été sans doute logique d'établir, avant la réforme des collectivités en cours, des critères d'aide sur le potentiel fiscal des collectivités ou selon leur nombre d'habitants pour que les petites collectivités puissent bénéficier de taux préférentiels.

La mise en place de réseaux préconisée par l'article L. 442-7 du code du patrimoine (mais uniquement pour les services des publics, ce qui est très restrictif) est l'une des meilleures solutions pour que des petits établissements puissent être placés sous la tutelle scientifique d'un professionnel qualifié (proposition n° 4/11/3).

Les conservations départementales peuvent constituer un recours³⁷. Créées pour les premières dans le courant des années 50³⁸, mais surtout (80 % d'entre elles) après les lois de décentralisation, elles se sont développées là où les départements ont compris l'intérêt d'une politique territoriale en faveur des musées³⁹ et la nécessité de venir en aide aux collectivités ne bénéficiant pas de moyens financiers et humains suffisants. Mais cette démarche repose sur le volontariat. Les conservations départementales constituent aussi un outil efficace pour disposer de pôles de compétences variées, regroupant des conservateurs et des ateliers spécialisés dans les domaines correspondant aux spécificités des collections patrimoniales : beaux-arts, histoire, PSTN, dont un seul musée, même important, ne pourrait disposer.

Ce sont en tout 296 musées qui dépendent de conservations départementales, soit près d'un quart des musées de France.

Si l'on compare avec la lecture publique, la situation est très différente puisque, dans le cadre des lois de décentralisation, les départements se sont vus confier la compétence pour les communes de moins de 3 000 habitants. Mise en réseau des bibliothèques, bibliothèques centrales de prêt, bibliobus, formations des bibliothécaires ont été les grands axes des services départementaux mis en place et dirigés par un conservateur. On aurait pu imaginer un tel schéma pour les musées.

Aujourd'hui, des incertitudes pèsent sur le devenir des conservations départementales compte tenu des situations difficiles dans lesquelles se trouvent les conseils généraux sur le plan budgétaire avec la quasi-disparition des ressources fiscales directes, le manque à gagner de transferts de compétence et des dotations de l'État et la montée en puissance, face à la crise, des budgets sociaux. La marge de manœuvre disponible, et notamment de la Culture, verra sa part se réduire.

En toute logique, les départements, confrontés pour certains à une situation critique, auront de plus en plus tendance à se concentrer sur leurs propres actions (ils ont, pour certains d'entre eux, beaucoup investi ces dix ou vingt dernières années dans le patrimoine) en délaissant leur soutien à des tiers. Certaines conservations départementales se sont ainsi transformées en conservations de « musées départementaux » ou conservations du patrimoine départemental plutôt que conservations départementales du patrimoine.

De telle sorte que la solidarité et les systèmes de péréquation qui ont régné jadis disparaissent au profit d'un certain égoïsme, et ceci, à tous les niveaux ; on le voit bien avec l'État qui consacre aujourd'hui l'essentiel de ses budgets à ses propres projets et actions et non plus à ceux des collectivités.

Avec la réforme des collectivités et peut-être à terme la fusion des départements et des régions, la question se posera encore plus. L'intercommunalité devra-t-elle prendre le relais ? Car la région paraît être un territoire trop étendu pour créer de telles structures. L'échelon départemental constituait souvent, comme dans bien d'autres domaines, l'échelle la plus pertinente.

2.3.2. Le rôle moteur des communes

Les communes supportent seules l'essentiel des budgets de fonctionnement de leurs musées, les subventions de l'État ou d'autres partenaires ne portant que sur le montage d'opérations et sur les grands investissements.

L'étude réalisée par l'Agence régionale du patrimoine PACA avec la section fédérée⁴⁰ donne pour l'année 2005 une intéressante répartition des sources de financement pour le versement des subventions aux musées : les communes sont les collectivités qui versent 39 % des subventions avec 1 200 000 € ; les conseils généraux 30 % avec 946 461 € ; **la DRAC n'arrive qu'en troisième**

³⁷ Article de Marie-Hélène Joly, 2000, et enquête de 2005.

³⁸ 1955, Calvados ; 1956, Meuse ; 1960, Jura ; 1972, Vendée.

³⁹ Voir le n° 226 de *Musées et collections publiques de France*, septembre 2000, et enquête réalisée par le conseil général du Jura, Stéphane Leng, 2005, ainsi que l'enquête réalisée par le département des publics de la DMF entre novembre 1998 et juillet 1999.

⁴⁰ Étude des retombées économiques et sociales des musées de France en PACA, Hervé Passamar et Périne Vigoureux, octobre 2006.

II. Les musées en crise ?

position avec 12 % et 385 880 €, suivie immédiatement par les subventions européennes (11 % et 341 917 €), le conseil régional (5 % et 143 743 €) et des aides de l'État hors DRAC pour 3 % et 105 284 €.

L'étude indique également que 22 musées seulement ont en 2005 obtenu une subvention de la DRAC et 9 d'autres financements de l'État (ministère de l'Enseignement supérieur, de la Défense, politique de la ville...).

Le rapport d'information présenté par M. Yves Krattinger et M^{me} Jacqueline Gourault au sénat⁴¹ met parfaitement en évidence le rôle essentiel des collectivités dans le financement de la culture : « Celles-ci ont massivement investi ce champ [...]. Elles engagent dans ce domaine des crédits plus de deux fois supérieurs au budget du ministère de la Culture. » L'étude sur « les pratiques culturelles des collectivités locales en 2006 », sur laquelle les sénateurs s'appuient, démontre que les dépenses culturelles locales représentent 7 milliards d'euros avec un poids prépondérant des villes, propriétaires de la plupart des équipements culturels et monuments historiques (4,4 milliards d'euros pour les seules communes de plus de 10 000 habitants, soit en moyenne 8 % de leur budget), contre 1,3 milliard d'euros pour les départements (2,2 % en moyenne de leur budget, mais avec des écarts entre les départements allant de 1 à 8) ; 840 000 000 € pour les groupements à fiscalité propre dotés de la compétence culture et 556 000 000 € pour les régions (2,5 % en moyenne avec des écarts entre les régions allant de 1,6% à 4%).

L'AGCCPF insiste sur la nécessité de maintenir pour les musées le principe de financements croisés. Ce principe, on le sait, est souvent remis de manière générale en cause ; c'est l'un des sujets qui croisent la réforme des collectivités et la répartition des compétences. On croit savoir à l'heure où ce rapport est écrit que la compétence générale sera maintenue en ce qui concerne la culture, mais la tendance est de dire que le maître d'ouvrage doit apporter une part très significative du budget ; en matière de musées, on le verra, cela ne sera pas toujours possible (proposition n° 433).

Le cofinancement est absolument logique dans le domaine des musées car un musée municipal n'est pas un équipement fréquenté exclusivement par les habitants de la ville ; son rayonnement est départemental, voire régional, national, et même européen ; il est donc logique que chaque strate participe à son financement.

L'exemple du musée d'Unterlinden est un exemple à suivre : dans le cadre du CPER 2007-2013, sur un investissement de 18 000 000 €, l'État participe à hauteur de 3 898 000 €, la région : 3 600 000 €, le département du Haut-Rhin : 3 000 000 €, la ville de Colmar et la CAC : 7 502 000 €.

Néanmoins, il arrive que des communes, alors qu'elles en auraient les moyens, se désintéressent de leur musée et ne remplissent pas les obligations qui incombent au propriétaire dans ce domaine. L'État ne peut pas s'y substituer. Ce dernier, par l'intermédiaire du préfet, doit intervenir, comme le code du patrimoine le prévoit si les collections sont en péril. De même, le musée doit être placé sous la responsabilité d'un personnel qualifié qui doit disposer d'un minimum de moyens financiers et humains pour gérer la structure (proposition n° 431).

Quant à l'intervention de l'État vers des opérations emblématiques en régions avec les projets du Louvre-Lens et du Centre Pompidou-Metz, inauguré le 11 mai 2010, elle ne se traduit pas par une participation financière significative. L'État n'a apporté son soutien financier au Centre Pompidou-Metz que par le biais du Fonds national d'aménagement du territoire (FNADT) à hauteur de 4 000 000 €, soit seulement 5,9 %⁴² du coût total de l'opération (67 960 000 €), le projet ayant été financé par les collectivités, avec en premier lieu la Communauté d'agglomération Metz-Métropole (CA2M), qui a apporté 46,7 % des financements. Quant au Louvre-Lens, l'État n'apporte directement que 5 750 000 € sur un coût prévisionnel de 150 000 000 €, soit 3,8 %, la plus grande partie étant assurée par la région (58,8 %) et l'Europe (20 %).

⁴¹ La Gazette des communes, collection Documents, 31 août 2009, n° 2-32, 1994.

⁴² À quoi s'ajoutent 10 200 000 € au titre du FCTVA (Fonds de Compensation de la TVA) dans le cadre des plans « anticrise », mais il s'agit donc d'une avance de remboursement de la TVA.

2.3.3. L'intercommunalité : la solution d'avenir ?

Communautés de communes ou d'agglomération, là se trouve sans doute une solution pour la mutualisation et l'union de moyens. L'intercommunalité pour les petits musées peut permettre de résoudre la modicité des moyens, mais encore faut-il que le transfert de compétences, lorsqu'il s'exerce d'une commune à l'intercommunalité, soit global et intègre les collections pour plus de clarté ; le code du patrimoine a prévu ce transfert, qui doit être soumis à l'avis du HCMF ; ce dernier est saisi de quelques demandes depuis sa création.

Mais au-delà de la simple gestion, l'intercommunalité permet d'intégrer le musée à une vraie politique territoriale ; elle permet aussi de créer de véritables structures culturelles avec des professionnels qualifiés qui manquent souvent dans les petites collectivités. La création de services des publics peut alors être envisagée, en même temps que des réserves mutualisées, par exemple.

L'AGCCPF ne dispose pas de statistiques sur cette question⁴³ ; il serait important, avec l'association des maires de France, qu'une réflexion puisse être menée et de favoriser la sortie de l'isolement de certaines structures communales (propositions 451 et 491).

Mais la condition de réussite passe par l'appropriation par l'ensemble des élus de la ou des structures muséales ainsi que par une répartition équilibrée sur le territoire des équipements culturels, sans quoi le musée passé sous le régime de l'intercommunalité peut très vite être considéré comme une charge pour les autres communes.

Enfin, c'est aujourd'hui l'intercommunalité qui draine les financements à travers notamment les contrats territoriaux, les politiques régionales, voire européennes.

Néanmoins, si l'intercommunalité est la bonne échelle pour une gestion mutualisée, elle paraît moins pertinente pour une politique de mise en réseau dans les départements ruraux où, là, le département peut paraître encore le meilleur échelon, tandis que l'échelon régional correspondrait mieux à une mise en réseau dans le cadre des plans régionaux d'informatisation des collections, des réseaux de haut débit ou dans des actions de promotion.

Néanmoins, la transformation possible de l'organisation territoriale, avec la disparition possible des départements ou leur fusion, devra alors poser la question du rôle des régions, car il faudra bien trouver une alternative aux conservations départementales. Il faudra alors inventer un nouveau système de gestion territorial ; l'idée d'agences régionales peut-elle être envisagée ? La mutualisation avec les services de l'Inventaire semblerait être dans cette hypothèse une évidence.

2.4. La nécessité de se tourner vers les ressources propres face à la baisse des subventions d'équilibre : quelles limites ?

2.4.1. Le mécénat : une quête parfois difficile

Bien avant l'adoption de la loi sur le mécénat en 2003, bien des conservateurs ont fait appel dès les années 80 aux entreprises sous la forme de divers partenariats, et plus particulièrement en province, auprès des établissements bancaires. Il est important de le rappeler.

Aujourd'hui, si le mécénat constitue pour les grandes institutions nationales une manne importante, ce n'est pas le cas pour tous les musées. Là encore, la « taille » des établissements et leur audience jouent un rôle essentiel. Il reste difficile d'attirer l'intérêt des PME en province même si les DRAC s'efforcent de mettre au point des chartes avec les chambres des experts-comptables ou des notaires, par exemple (pôle Bretagne).

Les députés eux-mêmes reconnaissent déjà en 2009 des difficultés⁴⁴ :

« L'orientation du mécénat et de l'identification de ses destinataires révèle toutefois ses limites.

⁴³ Un colloque sur la question a été organisé par le ministère de la Culture et la DMF le 2 avril 2002.

⁴⁴ Rapport de l'Assemblée nationale déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des affaires culturelles et de l'éducation sur « L'Optimisation des dépenses publiques et la suppression des structures publiques inutiles », présenté par Gilles d'Ettore.

II. Les musées en crise ?

L'accès au mécénat est en effet inégal selon :

- **Les régions (33 % des actions ont lieu en Île-de-France**, 8,9 % en PACA – première des régions hors Île-de-France – et 0,6 % outre-mer) ; par ailleurs, la disparité des puissances contributives des mécènes contribue bien souvent à solliciter davantage les grandes entreprises, notamment bancaires, et à négliger d'autres sources de financement qui ne sont pas spontanément attirées par le mécénat.
- Les petites et moyennes entreprises ; elles craignent le plus souvent d'octroyer des subventions dont le montant dépasserait le plafonnement annuel de la réduction d'impôt sur les sociétés (0,5 % de leur chiffre d'affaires) car elles ignorent souvent que ce dépassement peut être reporté sur cinq ans.

Le nombre des particuliers qui s'engagent dans un mécénat n'est pas précisément connu mais l'ADMICAL l'évalue à 5 % ou 7 % de la population alors qu'il atteint fréquemment des taux de 30 % dans d'autres pays. »

La récente enquête réalisée par l'ADMICAL sur « le mécénat d'entreprise en France⁴⁵ » met en évidence une inquiétante chute du mécénat culturel, représentant 19 % du budget global (380 000 000 €) contre 39 % (975 000 000 €) en 2008. L'association pose une question essentielle : « Quel visage aura le mécénat après la crise ? » Déjà, des opérations qui n'étaient réalisables qu'avec le mécénat ont dû être brutalement annulées.

D'autre part, il faut remarquer la faible prise en compte par les pouvoirs publics du « mécénat populaire » que représente le travail des associations (Amis de musées, par exemple), soit sous forme de dons individuels rassemblés (souscriptions, par exemple), soit sous forme de bénévolat et de don en temps. Le mécénat constitue dans les faits une intervention indirecte de l'État par le principe des déductions fiscales, ce qui tend à relativiser l'engouement qu'il suscite, en laissant croire qu'il s'agit d'une ressource constituée à 100 % de fonds privés. Par ailleurs, le mécénat peut poser un problème pour certaines entreprises au regard des règles de concurrence lorsqu'elles sont attributaires de marchés avec l'établissement bénéficiaire ; cette question est encore plus délicate lorsqu'il s'agit d'un mécénat de compétence.

Le mécénat (en fait, *sponsoring* avec contrepartie) ne saurait se limiter aux entreprises.

2.4.2. La recherche de fonds propres, l'économie de marché gagne le secteur et le fragilise (l'exemple du Louvre)

Des musées nationaux qui voient leur structure budgétaire évoluer ; le risque de la logique comptable.

L'exemple du Louvre

Depuis 2003, le budget du musée du Louvre est encadré dans un « contrat d'objectif et de moyens » (2003-2005), devenu « Contrat d'objectif et de performances » (COP) (entre 2006 et 2008). Ce type de contrat entre le ministère de la Culture, le ministère du Budget et le musée s'inscrit dans le cadre de la modernisation de la gestion publique, selon les trois principes de la LOLF : la responsabilisation, la déconcentration et l'évaluation.

Ces contrats intègrent des objectifs nationaux du ministère de la Culture, comme les programmes « Patrimoine » et « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture ». Pour mémoire, voici les quatre axes des objectifs stratégiques du musée du Louvre pour le COP 2006-2008 :

- 1) Améliorer l'accessibilité pour les publics.
- 2) Développer la politique scientifique du Louvre et assurer son rayonnement scientifique et culturel.
- 3) Développer la protection et la mise en valeur du patrimoine.
- 4) Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et l'optimisation des moyens.

On voit que ces axes rejoignent les ambitions permanentes de tout musée ; la mise sous contrat marque la volonté qu'un effort sera appliqué sans relâche et que l'on se soumet à un contrôle. Les objectifs et les résultats sont censés être plus visibles. La plus grande autonomie de gestion de

⁴⁵ Enquête réalisée par l'institut CSA du 22 avril au 6 mai 2010 auprès d'un échantillon de 749 entreprises de 20 salariés ou plus.

l'établissement se trouve ainsi encadrée. L'effet de bord est une montée en puissance de l'administration, chargée de la coordination de l'élaboration du contrat, de son contrôle par des contrôleurs de gestion, de la recherche souvent difficile des indicateurs. **L'administration de l'établissement devient le véritable « cadre » du musée, et non plus la conservation comme autrefois. Le moyen est devenu maître. En outre, ce développement administratif a un coût, que l'on devrait chercher à analyser et à réduire en période de crise.**

Les priorités des conservations ne sont pas nécessairement celles qui sont retenues par la direction. L'autonomie du musée s'est donc accompagnée d'un déplacement de l'importance relative de l'administration au sein de la vie de l'établissement. La plus grande souplesse de gestion, tant recherchée dans les débuts de l'EP, est aujourd'hui étouffée par un développement technocratique et bureaucratique d'une telle complexité qu'elle laisse la plupart des agents du musée « sur le côté de la route ».

En 2001, le budget du musée était de 80 000 000 €. Le financement était assuré à 70 % par l'État et à 30 % par les ressources propres au musée (billetterie, mécénat, locations de salles...). En 2009, le budget s'élève à 230 000 000 € et les ressources propres sont supérieures au financement public (52 % contre 48 %).

Le mécénat constitue désormais pour le Louvre une ressource très importante mais qui mobilise en même temps une équipe de 22 agents.

Néanmoins, ces chiffres démontrent que l'aide de l'État en 2001 s'élevait donc à 56 000 000 € et qu'elle est en 2010 de 110 000 000 €. Cette hausse est en partie due à celle des effectifs ; la masse salariale du Louvre est passée de 61 000 000 € à 93 000 000 € (+ 53 %) entre 2003 et 2008, tandis que les effectifs durant cette même période ont augmenté de 25 %, passant de 1 758 équivalents temps plein à 2 196 équivalents temps plein⁴⁶.

Ces chiffres sont à rapprocher de ceux des conservateurs, qui sont au nombre de 66 (61 dans les départements, plus le président-directeur lui-même, le conservateur du musée Delacroix, le conservateur chargé de l'art contemporain, celui qui est chargé du récolement des Antiques, celui qui est chargé du Louvre d'Abu Dhabi).

Si l'on considère que les 65 conservateurs équivalent à 65 ETP, on peut dire qu'ils représentent en équivalents temps plein 3,3 % des effectifs seulement. Alors que le nombre de départements a augmenté.

L'augmentation des effectifs du Louvre est due au développement global de l'activité du musée, non pas seulement à celle des personnels de surveillance⁴⁷, et non pas tant à celui des conservations et des ateliers muséographiques qu'à de nouvelles missions comme la Maîtrise d'ouvrage des projets architecturaux, et au développement des procédures et des modes de gestion (ressources humaines, budgets, réglementations, communication interne, etc.). Chaque cellule ayant à cœur de « développer » son action, la complexification sans cesse croissante de l'administration a pour conséquence de placer la vie administrative en tête de l'établissement, en termes de poids, de métiers, de nombre d'agents... Ces coûts supplémentaires chargent le budget du musée. Certaines missions autrefois mutualisées au sein de la DMF se trouvent démultipliées dans chaque EP : éditions et productions de films, étude des publics, etc. Le résultat est au rendez-vous en terme de qualité, mais est-ce un bon calcul en terme d'économie ?

La vie entrepreneuriale, administrative, managériale a largement pris le pas sur le cœur de métier et a eu pour conséquence la création de nouveaux services⁴⁸. Ces tendances bureaucratiques sont communes à tous les grands EP. Les organigrammes de ces établissements reflètent l'importance croissante de l'administration, avec comme corollaire le recul du poids relatif des conservations ; on le voit encore avec les nouveaux statuts de l'EP de Versailles.

Une logique comptable tend désormais à dominer la vie des EP, avec de graves conséquences sur la politique de gestion du patrimoine.

⁴⁶ Rapport d'information de l'Assemblée nationale, « Mission d'évaluation et de contrôle sur le musée du Louvre », 3 juin 2009.

⁴⁷ Les effectifs des ASM sont passés de 798 ETP en 2002 à 1 034 début 2008. On voit bien qu'ils sont loin de représenter la totalité des effectifs.

⁴⁸ Tels que le « service de la production » au Centre Georges-Pompidou.

II. Les musées en crise ?

En 2009, les recettes attendues du mécénat s'élevaient à plus de 20 000 000 €. La crise semble ne pas affecter le mécénat de long terme entretenu avec des partenaires comme Axa ou Total, mais il semblerait plus difficile, comme le souligne Henri Loyrette⁴⁹, « de trouver tous nos financements sur certaines expositions. Cela tient autant à des raisons économiques que psychologiques. Certaines entreprises ne jugent plus opportun de faire des dépenses qui peuvent paraître superflues ».

Les chiffres 2010, à l'heure où est écrit ce rapport, ne sont pas encore connus. Il conviendra de vérifier si la baisse du mécénat culturel observée actuellement est visible pour le Louvre et les grands musées.

Les fonds de dotation institués à l'image des États-Unis par la loi n° 2008-776 du 7 août 2008 de modernisation de l'économie constitueront-ils désormais une autre source de financement pour les grands EP ?

Le fonds de dotation du Louvre sera abondé par la manne financière du Louvre d'Abu Dhabi (175 000 000 € dès 2010 et 425 000 000 € à terme), mais il est ensuite destiné à recueillir l'argent des donateurs privés, particuliers ou entreprises...

Néanmoins, le mode de gestion des grands EP reposant sur une part de plus en plus importante des ressources propres les fragilise dans le contexte de crise.

C'est ainsi que les parlementaires eux-mêmes s'interrogeaient dans leur rapport du 3 juin 2009 sur le Louvre en listant trois incertitudes, le niveau de fréquentation, le montant des ressources du mécénat et le rendement du fonds de dotation : « Quant au fonds de dotation, deux craintes se font jour. D'une part, la crise financière a rappelé les risques inhérents aux opérations de placement sur les marchés [...]. De fait, la situation des institutions muséales américaines, très dépendantes du mécénat et de leurs *endowment funds*, nourrit les inquiétudes. Selon M. Ford W. Bell, président de l'*American Association of Museums (AAM)*, les dotations ont chuté de 30 % à 40 %. Le fonds de dotation du *Metropolitan Museum of Art* de New York (Met) aurait ainsi enregistré près de 800 000 000 \$ (620 000 000 €) de pertes, contraignant le musée à réduire son budget de 10 %. La fondation Getty, quant à elle, fait état de quelque 1,5 milliard de dollars de pertes, soit 25 % de ses fonds. [...] Au total, si la crise devait entraîner une baisse des ressources propres *via* la baisse de la fréquentation, la diminution des recettes de mécénat et des taux de rendement du fonds de dotation plus faibles qu'initialement prévu, **le musée du Louvre pourrait connaître une période de tensions financières qui fragiliserait la conduite de ses projets (notamment le plan « Louvre 2020 »).**

Le cas du Met de New York, l'une des institutions internationales les plus prestigieuses, a valeur de symbole. Ayant enregistré, en 2009, une perte de 800 000 000 \$ sur son fonds de dotation, l'établissement a dû réduire son budget 2010 de 10 %. Ce qui a entraîné la fermeture d'une dizaine de boutiques et la suppression de 200 emplois. Mais le phénomène est général. Du MoMA et du *Whitney Museum*, à New York, au musée d'Art contemporain de Los Angeles, en passant par l'*Art Institute* de Chicago, toutes les institutions, petites ou grandes, rognent sur les budgets et les effectifs. Et des expositions sont annulées, tandis que certains musées, comme le Met ou le *Brooklyn Museum*, exposent leurs réserves afin de réduire les frais.

Enfin, le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite constitue une très grave menace sur ces établissements et est de nature à réduire l'accessibilité du public, de mettre en péril la sécurité des collections, de réduire considérablement les capacités de prêts des œuvres et de réalisation d'expositions avec un véritable contenu. L'AGCCPF insiste pour que cette règle ne s'applique pas au corps des conservateurs compte tenu de leur faible effectif et de leur vieillissement (proposition n° 444).

On peut s'interroger sur le devenir des effectifs des conservateurs dans certains établissements, comme le MuCEM, qui passeraient de 12 à 3.

49 Interview dans *Télérama* n° 3987.

2.4.3. EP, Établissements de coopération culturelle (EPCC), Syndicats d'économie mixte (SEM) : une nouvelle tendance pour s'adapter au nouveau contexte

Les villes se tournent de plus en plus vers ce type de structure, se substituant à la régie directe qui apporterait une plus grande souplesse de gestion. C'est l'exemple de villes moyennes comme Issoudun avec un EPCC regroupant au-delà d'un musée plusieurs structures (salle de spectacle, TV locale...) ou de grandes métropoles comme Nantes par l'intermédiaire d'une SEM incluant le musée-château des Ducs de Bretagne. Les Sociétés publiques locales (SPL) sont encore un autre type qui pourrait bien se généraliser. Le risque peut être une logique marchande plus que de service⁵⁰.

2.4.4. Une nouvelle politique de l'État pour ses propres acquisitions

Les établissements nationaux bénéficiaient d'un régime particulier pour leurs acquisitions, basé sur un système de mutualisation budgétaire ; leur gestion étant assurée par la RMN. Ainsi, jusqu'à 2004, les acquisitions disposaient de ressources provenant du fonds du patrimoine, de subventions de l'État versées par le ministère de la Culture à la RMN, de dons et fonds de mécénat, ainsi qu'une part des recettes des billetteries, ce qui permettait aux établissements moins importants de bénéficier d'un système de péréquation.

Ce système, pour diverses raisons, a été réformé le 1^{er} janvier 2004 ; le système de mutualisation a été abandonné au profit d'une individualisation des budgets d'acquisition pour les grands EP. Quant aux autres établissements, « Services à compétence nationale » (SCN), ils ont vu le maintien de la gestion de leurs acquisitions par la RMN, qui reçoit non plus des recettes de billetterie mais une subvention de l'État⁵¹.

Les procédures d'acquisitions sont explicitées, chapitre 3.2.4

Si le Louvre a plutôt bénéficié de ce nouveau système, complété par les ressources du mécénat, en revanche, les SCN font l'objet d'un résultat plus mitigé.

Quant aux conservateurs du musée national d'Art moderne-Centre Pompidou, ils déploraient dans la lettre ouverte qu'ils ont adressée au ministre de la Culture une baisse des crédits de 30 % depuis 2006, baisse selon eux d'autant plus préjudiciable compte tenu du marché de l'art contemporain.

2.4.5. Un nouveau projet pour l'Etat : la maison d'histoire de France

L'AGCCPF n'entre pas dans le débat actuel sur le bien fondé de ce projet qui existe au sein de la communauté des historiens ; comme cela a déjà été rappelé dans le chapitre 1 du présent rapport, chaque chef d'Etat a souhaité réaliser un grand projet durant son ou ses mandats. Mais ces réalisations qui ont permis de densifier et d'améliorer le réseau des grands musées français toutes situées à Paris ont été menées en périodes de croissance. On peut s'interroger sur le moment choisi, en période de crise économique aigue et durable, alors que l'on recherche partout à réduire les charges de l'Etat. Au-delà de l'investissement estimé à 80M€, ce qui semble peu, il faudra faire fonctionner cette nouvelle structure.

Le projet en cours d'une « Maison de l'histoire » n'est apparemment pas un projet de musée, et cependant il tombe comme une « OPA » sur 8 musées nationaux « Services à Compétence Nationale », des musées qui conservent des collections d'archéologie et de Beaux-arts, d'importance européenne et non seulement nationale

En terme de gestion du Patrimoine :

Si ces grands musées passaient sous la tutelle fédératrice d'un Etablissement Public « Maison de l'Histoire de France », la gestion de ces grandes collections nationales s'en trouverait fragilisée, leur identité serait affaiblie, leur image brouillée. Les musées concernés deviendraient des établissements satellites d'une institution dont le projet se situe en marge de leurs collections. Les postes de directeurs d'établissements seraient placés sous l'autorité d'un Président Directeur ; la gestion des musées satellites dépendrait donc d'une personnalité qui ne sera sans doute pas un conservateur du patrimoine.

⁵⁰ Mais ce n'est pas le cas à Issoudun, où la gratuité est même appliquée pour le musée.

⁵¹ Deux exceptions : le musée Guimet (qui bénéficie d'une subvention exceptionnelle de l'État à hauteur de 1 000 000 € en 2010) et le musée national d'Art moderne (2 580 000 € en 2010).

II. Les musées en crise ?

En terme de gestion financière :

Bien qu'il puisse apparaître comme une « mutualisation », le projet ne serait pas « économe ». Pour les conservateurs, les créations hâtives de nouveaux Etablissements Publics, loin d'être la panacée des musées, contiennent en germe des augmentations importantes des coûts de fonctionnement pour les années à venir ⁵². L'actuel statut « SCN » des musées nationaux de taille moyenne, permet une gestion beaucoup plus économe des deniers de l'Etat, en coût de fonctionnement, qu'un nouvel Etablissement Public, dont la création même est contraire à l'esprit de la RGPP.

Il apparaît ainsi paradoxal qu'une décision prise hâtivement dans le cadre de la RGPP 1 – le « rattachement » de musées sous statut SCN à un EP – aboutisse dans le cadre de la RGPP 2 à une décision totalement contraire à l'esprit et aux objectifs fondamentaux de la Révision générale des politiques publiques.

Les conservateurs souhaitent donc que le projet soit réorienté de façon pragmatique, avec une vision des coûts sur le long terme, dans le respect de la personnalité de chacun des musées concernés et de leur propre capacité de développement, et dans le souci d'une gestion optimale du patrimoine.

Le projet scientifique et culturel (PSC) est demandé par le Ministre, dans la lettre de mission adressée à J-F Hébert, pour le printemps 2011, ce qui apparaît un délai très court. En dehors d'un portail internet, un « forum » et un réseau, sont prévues des expositions permanentes et temporaires. Les expositions permanentes, conçues sous la forme d'une galerie du Temps, posent la question des collections qui y seront présentées et de leur provenance ; les collections des SCN concernés par le projet ne pourraient répondre que très partiellement à l'évocation historique envisagée - outre le fait qu'elles en priveraient ces établissements. La galerie, lieu de présentation permanente aux Archives nationales dans des espaces préalablement prévus pour le redéploiement et une meilleure conservation des archives soulève une autre question.

En conclusion, dans ces conditions, la création d'un EPA Maison d'Histoire de France le 1er janvier 2012 et le regroupement sous son égide des musées SCN apparaissent bien prématurés tant il est vrai que les bons projets muséaux nécessitent du temps et de la maturation tant en ce qui concerne leur conception que leur mise en œuvre.

2.5. Conservateur : un métier en voie de disparition ?

2.5.1. Un métier qui pourrait disparaître par dissolution ? La tentation de musées sans conservateur

Le conservateur de musée est un professionnel polyvalent et en lui peuvent être réunis les métiers suivants : directeur, documentaliste scientifique, régisseur et gestionnaire des collections, chercheur, professeur, médiateur, programmiste... Une illusion d'optique est induite par les renforts des divers métiers qui autrefois étaient tous intégrés dans la fonction du conservateur : médiateur, régisseur, documentaliste, collaborateur scientifique, responsable de la conservation préventive. Ces développements ont considérablement contribué à rehausser l'excellence des musées, et les équipes des conservations des grands musées se sont trouvées progressivement renforcées par ces précieux auxiliaires. Dans les grands établissements, la multiplication des services qui reprennent en charge ces différentes branches de l'activité (service des publics, régie) tend à reléguer les conservateurs à des « référents » scientifiques pour ce qui touche à ces fonctions. Cette situation était déjà celle qui prévalait dans les musées nationaux de l'Éducation nationale, où les fonctions de conservateurs étaient confiées à des enseignants chercheurs. On a vu le résultat avec la dégradation et la fermeture des espaces publics : galerie de zoologie du Muséum, parc zoologique de Vincennes, musée de l'Homme.

Un conservateur doit avoir des notions de tous ces métiers à la fois ; cela était valable autrefois, ça l'est encore aujourd'hui ; mais la connaissance de la conservation du patrimoine et celle de la collection dont il a la charge dominent l'ensemble de ces actions et justifient sa place à la direction du musée.

Que se passerait-il si le conservateur disparaissait, remplacé par un assemblage de compétences diverses ? Il y manquerait le chef d'orchestre, le seul qui ait une vue d'ensemble de la gestion des collections. Le véritable « couteau suisse » qu'est parfois le conservateur est une source incommensurable d'économies de moyens, en ce sens qu'il a la faculté de rassembler des données aussi diverses que celles de l'administration, de la science et de la conservation matérielle dans une

⁵² Les études récentes des commissions parlementaires sur la RMN et les rapports annuels de la commission culture de l'Assemblée Nationale permettraient de réorienter le débat à partir d'une étude des coûts de fonctionnement.

seule tête. La synthèse qu'il fait en sa personne en fait un acteur irremplaçable dans les prises de décisions. Peut-être est-ce cela qui dérange parfois de nos jours ?

Le très grand danger d'un déplacement du pouvoir décisionnel, traditionnellement détenu par des conservateurs du patrimoine, au profit d'une logique dominante d'ordre comptable et non patrimonial, n'est pas un fantasme : il est déjà en place ou en train de se mettre en place dans certains EP « à la pointe du modernisme ». Ce n'est pas un hasard si, au sein de l'organigramme officiel du plus récent de ces musées, le musée du Quai Branly, les mots « conservations » et « conservateurs » ont disparu. Dans ce musée, le département du patrimoine et des collections est distinct d'un département de la recherche et de l'enseignement, et enfin d'un pôle de « gestion et conservation du patrimoine ». Sur le plan économique, on ne gagne rien à faire éclater ce métier, entre « science et recherche » d'une part, « collections » d'autre part, et « conservation et régie » enfin, selon la tendance actuelle dans certains établissements. Il en résulte d'insupportables ralentissements préjudiciables à toutes les parties. Une conservation classique, plus concentrée, reposant sur une connaissance groupée, à la fois scientifique, administrative et matérielle semble infiniment plus dynamique et réellement moderne en fin de compte. Ailleurs, des conservations sont rebaptisées « directions ». Est-ce le modèle de l'entreprise qui est ici copié ? Cette référence, au demeurant extrêmement banalisée, n'apporte en l'occurrence qu'un assèchement du sens tout à fait préjudiciable à l'esprit de musée.

Cette segmentation d'un métier autrefois global semble être, aux yeux de beaucoup de conservateurs, la pente savonneuse menant à une perte de la cohérence, de l'humanisme et de la vision globale qui caractérisait le métier de conservateur. Elle pourrait aboutir à une nouvelle logique, totalement technocratique, de non-remplacement des conservateurs. Le décideur, qui ne sera peut-être pas toujours un conservateur, prendrait des avis uniquement techniques, sans avoir à se soumettre au *veto* d'un conservateur du patrimoine.

2.5.2. Des effectifs en diminution constante

Nous disposons de données statistiques disparates concernant les effectifs des conservateurs et plus particulièrement ceux qui relèvent de la FPT ; la difficulté d'obtenir des données fiables et précises démontre **l'absence de gestion des emplois sur le plan national** ; cet état de fait rejoint les préoccupations soulevées par Philippe Laurent⁵³ afin d'« organiser une gestion nationale des cadres d'emplois A+ (administrateur, ingénieurs en chef, médecins, conservateurs...). Dernier étage de la construction statutaire, en homologie avec la FPE, cette gestion centralisée assure la « régulation nationale » et est chargée d'« effectuer un suivi statistique permanent des emplois d'encadrement supérieur des collectivités territoriales par le CNFPT ». Néanmoins, le rapport récent (2009) établi par l'observatoire du CNFPT sur la démographie de la fonction publique territoriale apporte des données intéressantes quoique datant déjà du 31 décembre 2006.

Les statistiques n'établissent pas de distinction entre les différentes spécialités de conservateurs du patrimoine (musée, inventaire, monuments historiques, PSTN, archives et archéologie). Il est donc très difficile d'obtenir des données sur les effectifs des conservateurs de musées.

Les données accessibles émanent d'une part du CNFPT et de son Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences⁵⁴ et, d'autre part⁵⁵, de la Direction de l'Administration Générale (DAG) du ministère de la Culture et de l'INP⁵⁶. L'AGCCPF a quant à elle recueilli ses propres données auprès de ses sections fédérées. Le croisement de ces données démontre que les effectifs des conservateurs du patrimoine de la FPT diminuent ; ils étaient globalement, titulaires et non-titulaires confondus de 1 008 en 1999, de 1 122 en 2001, de 1 045 en 2003, de 867 en 2006 et de 816 en 2008, **soit une baisse globale de 306 postes entre 2001 et 2008 !**

La part des non-titulaires est importante : 125 contre 883 titulaires en 1999 (14,15 %), 260 contre 862 en 2001 (30,16 %), 228 contre 817 en 2003 (27,90 %) et 141 contre 726 en 2006 (19,42 %) ; **les effectifs ont perdu 157 titulaires entre 1999 et 2006**. Le taux d'accroissement des contractuels remplaçant des conservateurs s'élève à 16,8 %, contre 0,2 % pour l'accroissement des conservateurs titulaires⁵⁷...

53 Philippe Laurent, « Quels cadres dirigeants pour relever les défis de la République décentralisée ? », conseil supérieur de la fonction publique territoriale, ministère de l'Intérieur, séance plénière du 4 février 2009.

54 Démographie des personnels territoriaux au 31 décembre 2006, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT, CNFPT, octobre 2009.

55 Livret statistique « Les Conservateurs du patrimoine », observatoire de la FPT, juin 2006.

56 « Les Nouveaux Conservateurs », enquête auprès des conservateurs formés par l'INP 1991-2003, « Les Notes de l'observatoire de l'emploi culturel », Françoise Benhamou et Nathalie Moureau, n° 46, août 2006.

57 Sophie Flouquet, *Journal des Arts*, 269, 16 novembre 2007.

II. Les musées en crise ?

Au sein de la FPT, le nombre de conservateurs peut diminuer dans les musées alors que leur personnel augmente dans leur ensemble. Il n'est pas rare que des attachés de conservation occupent des fonctions de directeurs de musées, en particulier dans des musées pour lesquels aucun conservateur n'a postulé. La segmentation des diverses missions des musées entraîne aussi la multiplication des assistants de conservation ou des attachés, ce qui peut être très positif, mais avec un encadrement scientifique parfois insuffisant qui les amène à exercer des responsabilités scientifiques qui empiètent sur le domaine de décision théorique des conservateurs. Cela fait que, par empirisme, le conservateur peut apparaître comme de moins en moins indispensable. Il faut souligner que les attachés, contrairement aux conservateurs, ont un grade inférieur (A) à celui des administrateurs (A+), ce qui leur donne assurément moins de légitimité à défendre leurs propres points de vue auprès d'une administration et auprès des élus. Ils se voient parfois contraints de donner satisfaction aux demandes du moment au détriment des missions plus discrètes du musée auxquelles ils peuvent pourtant être viscéralement attachés. Or, la tentation de faire des musées des lieux d'animation au service de la collectivité n'est pas rare.

La conscience individuelle alliée à la légitimité administrative que représente le conservateur en tant que chercheur exigeant et titulaire d'un concours de fonctionnaire de grade élevé est fondamentale. L'histoire des musées à l'échelle locale tient souvent à l'initiative de quelques scientifiques successifs qui ont su agir et travailler au nom de l'histoire. Cette fonction essentielle paraît aujourd'hui désuète. Pourtant, qui exigera le bon niveau scientifique à la place du conservateur ?

Le suivi des effectifs du corps d'État est plus facile, grâce aux données régulièrement actualisées du département des professions et des personnels de la DMF ; il serait souhaitable que la nouvelle organisation de l'administration centrale puisse continuer ce travail (319 conservateurs de musées étaient recensés en 2009).

Le corps d'État des conservateurs des musées d'histoire naturelle, de jardin botanique et d'aquarium, transformé en corps de conservateurs des musées des grands établissements d'enseignement supérieur en 1992, a compté 18 membres (à sa période faste entre 1992 et 2000). Le dernier concours de recrutement a été ouvert en 1995. Depuis, il s'est progressivement réduit. D'abord, parce que, suite à la décentralisation, près d'un tiers ont été détachés à la FPT pour continuer à assurer leur mission au sein des musées municipaux puis par des départ à la retraite. En 2007, ce corps a été intégré dans celui des Conservateurs du patrimoine, spécialité « PSTN » (à l'image de ce qui existe à la FPT).

Aujourd'hui, il ne reste plus que 8 conservateurs dans ce corps : 3 conservateurs en chef en poste pour les musées nationaux ou les universités, 1 détaché dans une collectivité, 3 conservateurs détachés de la FPT en poste en universités et musée national, 1 conservateur général en position de détachement de la Culture.

2.5.3. Des effectifs vieillissants : un grand sujet d'inquiétude pour l'avenir des musées

a) La Fonction publique territoriale (FPT)

Au 31 décembre 2006, l'âge moyen des titulaires était de 50 ans (contre 37, 1 ans pour les non-titulaires) ; on peut donc considérer que cet âge moyen est au 31 décembre 2010 de 54 ans. Les données de la DAG (octobre 2008) donnaient **pour un effectif total de 816 conservateurs ayant plus de 50 ans, 226 conservateurs ayant plus de 55 ans et 96 ayant plus de 60 ans.**

Il est intéressant d'observer la répartition territoriale des effectifs en la croisant avec l'âge moyen des conservateurs. En 2006, les conservateurs en Corse avaient un âge moyen de 54 ans, ceux de la région Poitou-Charentes de 53 ans, de Basse-Normandie de 52 ans.

La FPT compte, au 31 décembre 2006, 134 956 agents (dont 59 % de femmes), dont 97 775 titulaires (dont 61 % de femmes), l'âge moyen des agents est de 46 ans et 1 mois pour les titulaires et 40 ans et 5 mois pour les non-titulaires. On le voit, les conservateurs titulaires sont donc en moyenne plus âgés avec un écart de 3 ans et 11 mois, tandis qu'à l'inverse, les conservateurs non-titulaires sont plus jeunes que la moyenne avec un écart de 3 ans et 4 mois.

L'âge très jeune des non-titulaires est très certainement la traduction du recours à des non-fonctionnaires pour procéder à certains remplacements à l'occasion de départs en retraite.

Les données recueillies par l'AGCCPF depuis le début de l'année 2010 auprès des DRH des collectivités qui publient des vacances de postes démontrent que ces dernières sont de plus en plus confrontées à des difficultés de recrutement pour des postes de direction pourtant importants⁵⁸.

Focus sur les effectifs des responsables des musées et leur statut

L'exemple du Languedoc-Roussillon

58 musées labellisés « Musée de France » :

- Aude : 8
- Gard : 17
- Hérault : 21
- Lozère : 2
- Pyrénées-Orientales : 10

Effectifs scientifiques :

- Conservateurs du patrimoine : 24 (dont 21 sont en poste dans un musée, les 3 autres étant détachés dans d'autres structures).
- Attaché(e)s de conservation : 11 (dont 1 intégré dans le service du patrimoine d'un conseil général).
- Assistant de conservation, responsable d'un établissement : 1.
- Animatrice du patrimoine, responsable d'un établissement : 1.
- Chef de projet : 1.

La région compte 3 conservations départementales : Aude, Gard, Hérault.

Pyramide des âges des conservateurs (sur un effectif de 24) :

- Entre 31 et 35 ans : 1.
- Entre 41 et 45 ans : 3.
- Entre 46 et 50 ans : 2.
- Entre 51 et 55 ans : 10 (41,66 %).
- Entre 61 et 65 ans : 8 (33,33 %).

Des situations difficiles :

- Musées sans chef d'établissement : 3 (Le Vigan, Saint-Gilles, Mende).
- Postes de conservateurs remplacés par des postes d'attachés : 4 (Uzès, Perpignan et Lodève – remplacement d'un conservateur en chef –, conservation départementale du Gard).
- Poste de conservateur non remplacé : 1 conservateur pour 2 musées à partir de 1999, antérieurement 2 postes (Alès).
- Projets abandonnés ou musées fermés : 4 (Lastours, Hérépian, Mende, Port-Vendres).

L'exemple de l'Auvergne

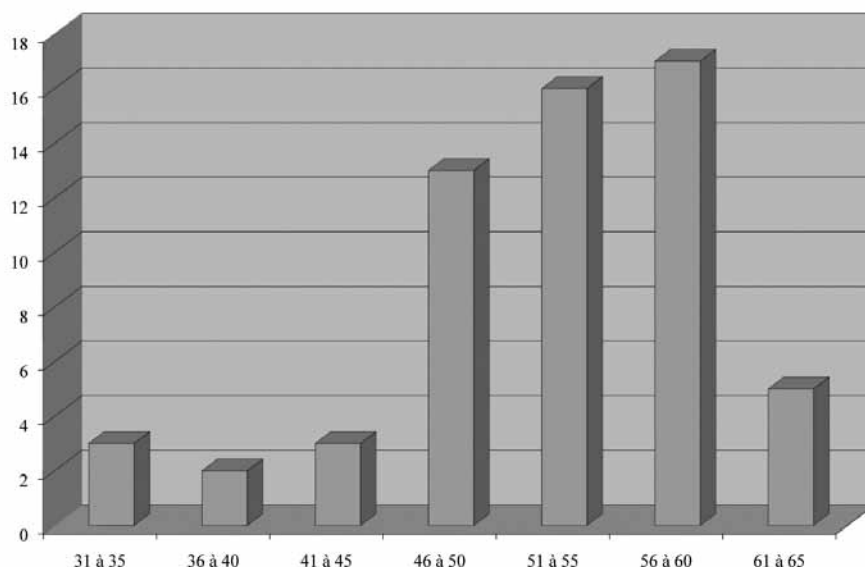
La région compte 31 établissements « Musée de France ». Il y a 20 responsables scientifiques (cadres A) au total. Parmi ces 20, il y a 8 conservateurs et 6 attachés de conservation titulaires. Les autres responsables ne viennent pas de la filière culturelle ou sont contractuels. Certains responsables dirigent plusieurs musées et quelques musées ont plusieurs cadres A. 13 établissements ne comptent aucun responsable.

⁵⁸ Exemples des musées de Bourges, de Meaux, du Mans...

II. Les musées en crise ?

L'exemple de la Bourgogne : une région représentative

La région compte 68 établissements « Musée de France ». Un grand nombre sont gérés par des conservations départementales (4 : une par département). Quelques établissements ne comptent aucun chef d'établissement ni de responsables qui ne viennent pas de la filière culturelle (3 sans responsables, 1 responsable hors filière culturelle).



Abscisse : tranche d'âge.

Ordonnée : nombre de personnes concernées (données 2008).

b) La fonction publique de l'État

Le corps d'État n'est pas dans une situation meilleure ; il compte pour la spécialité « Musées » 319 conservateurs, 58 d'entre eux ayant déjà plus de 60 ans. Quant à la spécialité « PSTN », elle est pratiquement exsangue avec seulement 3 conservateurs (hors détachement). Le refus des établissements gérant des musées de nommer des conservateurs aux postes de direction est une des causes de non-ouverture de postes de conservateur par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

La situation du musée du Louvre est exemplaire. En 2010, 61 conservateurs sont répartis entre les 8 départements, chacun correspondant à un grand département patrimonial national (Arts graphiques, Peintures, Sculptures, Objets d'art, Arts de l'Islam, Antiquités grecques, étrusques et romaines, Antiquités égyptiennes, Antiquités orientales) ; 28 % partiront à la retraite dans les cinq prochaines années, 50 % seront partis dans dix ans.

Le principe du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux appliqué à un si petit corps aurait des conséquences désastreuses pour les musées nationaux, il en va du simple bon sens.

Ces collections d'une importance nationale sont d'une telle ampleur qu'elles peuvent sans exagération être mises au rang du patrimoine mondial de l'humanité ; à cette échelle de valeur, l'économie de personnel qualifié laisserait le souvenir d'une **affligeante inconséquence**.

La gestion du patrimoine s'inscrit dans la durée, les professionnels qui en ont la charge doivent pouvoir inscrire leur action dans la durée.

L'État fait aujourd'hui de plus en plus appel à des non-fonctionnaires parmi le monde universitaire, mais le métier de conservateur n'est pas celui de chercheur. De même, la direction des établissements est de plus en plus confiée à des personnalités qui ne sont pas des conservateurs.

Quant à l'administration, dont la place a considérablement grandi, elle ne doit pas prendre la première place dans la direction du musée. Le niveau décisionnel doit rester au niveau de la gestion patrimoniale. Ainsi, à la direction des musées doivent demeurer des conservateurs du patrimoine, même si la présence d'administrateurs est plus que jamais indispensable à la bonne gestion des établissements aux côtés des conservateurs-directeurs.

De même, l'adoption du décret n° 90-404, article 24, sur la mobilité des fonctionnaires, incite les conservateurs à changer régulièrement de poste, voire de spécialité pour voir leur carrière se dérouler normalement. Cette mobilité a certes du bon, mais elle va à l'encontre de la spécialisation scientifique qui est exigée souvent dans les musées nationaux.

Tant sur le plan matériel qu'administratif et scientifique, un corps régulier de conservateurs du patrimoine est rentable sur le long terme, en plus d'une réelle efficacité économique immédiate, grâce à la globalité de son action qui prend en charge de façon compréhensive l'ensemble des aspects des collections. Les réussites des trente dernières années sont fondées sur cette tradition qui avait formé, au sein du corps, des conservateurs expérimentés, qui ont pu faire face à une grande diversité de missions, parfois très novatrices.

Pyramide des âges des conservateurs du patrimoine de la spécialité « Musées » (DMF, 07/07/2009) :

- Soit affectés dans les musées et les établissements dépendant du ministère de la Culture et de la Communication.
- Soit détachés auprès d'EP, de collectivités territoriales ou d'autres organismes.
- Soit mis à disposition d'organismes divers.

Effectif total : 319 conservateurs.

175 conservateurs avaient à cette date plus de 50 ans, soit 54,85%.

110 conservateurs avaient plus de 55 ans, soit 34,48%. **Dont 58 ont plus de 60 ans (soit 18,18%).**

2.5.4. Des promotions de l'INP très insuffisantes

Pour faire face à ces départs massifs, l'INP forme de très faibles promotions qui ne permettront pas d'assurer la relève :

- Promotion 2008 (sortie juin 2009) : 56, dont 17 spécialités « Musées ».
- Promotion 2009 (sortie juin 2010) : 50, dont 16 spécialités « Musées ».
- **Promotion 2010** (entrée en janvier 2010) : 52, dont **19 spécialités « Musées »** (contre 13 annoncées initialement, ce qui tendrait à prouver que les interventions de l'AGCCPF auraient été entendues). Cette promotion comprend 7 postes pour la FPT, 7 pour l'Etat (2 au tour extérieur) 3 pour la ville de Paris, 2 PSTN pour la FPT.

Le ministère de la Recherche quant à lui n'a pas ouvert de poste d'État depuis 1995 !

Si nous tentons un essai de projection :

- 15 conservateurs, spécialité « Musées », en moyenne par an sortent de l'INP, soit 150 en dix ans de 2010 à 2020 ; ce chiffre ne couvrirait que les départs en retraite des 154 conservateurs (corps d'État et FPT confondus) ayant plus de 60 ans.
- **Au moins 490 conservateurs seront partis en retraite durant ces dix prochaines années (en admettant qu'un grand nombre ne prendraient leur retraite qu'à l'âge de 67 ans).**
- **Il faudrait 32 ans pour que l'INP procède au remplacement de ces 490 conservateurs !**

Même en appliquant la règle du non-remplacement d'un conservateur sur deux (règle appliquée par l'État et non par les collectivités), il faudrait plus de 16 promotions !

La gestion prévisionnelle des emplois est une urgente nécessité ; une observation des effectifs doit être mise en place en lien avec le CNEPT, les ministères, l'INP et les collectivités (proposition n° 443).

II. Les musées en crise ?

2.5.5. Les causes de cette situation

Elles sont de plusieurs ordres :

- **techniques** : pour la FPT, chaque collectivité, lorsqu'un emploi est créé ou devient vacant, doit en informer le centre de gestion par le biais d'un formulaire qui en assure la publicité (articles 14, 23 et 41 de la loi du 26 janvier 1984). Cette démarche n'est sans doute pas systématique. Par ailleurs, les conservateurs ne signalent pas suffisamment à l'avance leur départ en retraite. **La gestion prévisionnelle des postes à créer aux concours est déficiente ;**
- **budgétaires** : les restrictions budgétaires sont une autre raison. Le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux pour l'État, le recours à des attachés, voire des assistants, pour les collectivités territoriales ou même le non-remplacement des départs ;
- **politiques** : dans de grands établissements de l'État ou les directions, on assiste à la nomination aux postes de direction des personnalités ou des hauts fonctionnaires qui ne sont pas des conservateurs.

Autre cause : le recours à des habilitations par le biais de la **Commission nationale d'évaluation (CNE)** (59 candidatures pour 69 musées ont été acceptées de 2003 à 2008⁵⁹, soit non loin de l'équivalent d'une promotion INP chaque année) ; mais cette procédure n'est pas systématiquement respectée puisque, dans certains musées, des responsables sont nommés alors qu'ils n'ont pas fait acte de candidature auprès de la Commission. Par ailleurs, il convient de rappeler que ces habilitations valent pour une collection ou un musée bien précis ; en cas de changement d'affectation, la personne perd son habilitation et doit présenter à nouveau sa candidature ; la Commission à laquelle l'AGCCPF est représentée commence à voir ce cas apparaître, ce qui pourrait dénaturer l'esprit des textes en vigueur. La CNE constitue une porte d'entrée parallèle qui pose question car elle peut constituer en soi une véritable injustice pour les élèves de l'INP qui ont été admis à l'issue d'un concours difficile et doivent suivre une scolarité de 18 mois. C'est également pour l'INP une remise en cause partielle de son utilité. Aussi convient-il d'être à l'avenir très restrictif sur l'obtention des qualifications. On peut convenir du fait que cette Commission a eu son utilité pour permettre, pendant quelques années après la promulgation de la loi « Musées » et du code du patrimoine, à des personnes qui avaient largement fait leurs preuves au sein d'un musée d'accéder à la responsabilité scientifique d'une collection par cette voie ; en revanche, il convient dorénavant de rappeler qu'il existe un concours interne.

Mais l'AGCCPF, écartant toute attitude corporatiste, estime que, dans le cadre de démarches de Validation d'acquis de l'expérience (VAE), il est toujours possible de reconnaître à des candidats qui ont été formés sur le terrain la possibilité de figurer parmi les personnels qualifiés (proposition n° 442).

2.6. Diriger un musée, gérer des collections : un métier mal défini, mal connu, mal aimé ?

2.6.1. Un métier mal défini

Les textes en vigueur sont peu éclairants sur la définition du métier ; ils sont même divergents, voire contradictoires ; qu'on en juge...

Le code du patrimoine indique, article L. 442-8, que les activités scientifiques des musées de France sont assurées sous la responsabilité de professionnels présentant des qualifications définies par décret en Conseil d'État. Le code établit une distinction entre ces activités scientifiques et (article L. 442-9) les actions d'accueil du public, de diffusion et d'animation et de médiation culturelles assurées par des personnes qualifiées. Ces deux articles sont ambigus, car, à aucun moment, on évoque la direction des établissements, et **l'on comprend ici que seule la compétence scientifique d'une part, et de médiation d'autre part, est véritablement encadrée.**

Ce sont les décrets des 25 avril et 2 mai 2002 qui sont venus préciser respectivement le régime applicable aux professionnels exerçant des **responsabilités scientifiques** (titre III, chapitre 1, articles 10, 11 et 12 du décret du 25 avril 2002) et aux personnels œuvrant dans les services d'accueil des publics, de diffusion et d'animation et de médiation culturelles (titre II, chapitre 2, article 8 du décret du 2 mai 2002).

59 Bilan au 27 juin 2008.

Si l'on s'en tient aux responsabilités scientifiques, outre quelques dérogations, les professionnels visés par le décret du 25 avril renvoient aux **conservateurs du corps d'État** d'une part, et de la fonction publique d'autre part. Que nous disent ces décrets ? Celui du **16 mai 1990⁶⁰ portant statut particulier du corps des conservateurs du patrimoine de l'État** stipule à l'article 3 que les **conservateurs du patrimoine exercent des responsabilités scientifiques et techniques**, visant à étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine. Ils peuvent participer à cette action par des enseignements ou des publications. Ils concourent à l'application du code du patrimoine. Ils peuvent être appelés à « favoriser la création littéraire ou artistique ». **On le voit, sont évoquées cette fois des responsabilités scientifiques mais également techniques.** L'article précise également qu'ils « **ont vocation aux emplois de direction des établissements ou services** ».

Il en va de même des conservateurs de la ville de Paris dont les statuts reprennent à quelque chose près les mêmes définitions (délibération n° 1990-2192-1 du 11 décembre 1990).

Quant aux conservateurs des musées d'Histoire naturelle et des musées d'établissements d'enseignement supérieur (décret du 9 janvier 1992), ils ont (article 1^{er}) « vocation à assurer la direction des musées scientifiques ». On touche ici au paradoxe de la situation puisque les établissements d'enseignement gérant des musées et les universités refusent de nommer des conservateurs aux postes de direction, ceux-ci étant réservés à des enseignants-chercheurs. Au mieux, les conservateurs sont responsables des collections. De plus, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche a créé une Branche d'activité professionnelle (BAP) spécifique « gestionnaire de collections », allant du grade d'ingénieur de recherches à technicien. On voit mal, dans ces conditions, la place d'un corps de conservateurs équivalent indiciaire des professeurs dans cette organisation, à moins de considérer les conservateurs comme des enseignants-conservateurs, comme il existe des enseignants-chercheurs.

En dépit du parallélisme entre fonction publique de l'État et FPT, le décret du 16 mai 1990 porte statut particulier des conservateurs généraux qui, article 3, « sont chargés de responsabilités scientifiques et techniques de niveau supérieur en matière de conservation du patrimoine. Ils ont vocation à assurer la direction de services centraux, de services extérieurs ou de grands établissements relevant de leur compétence. Ils sont chargés de fonctions d'encadrement supérieur, d'enseignement, de coordination ainsi que d'études et de conseils comportant des responsabilités particulières. Ils peuvent être chargés, par arrêté du ministre de la Culture, de missions d'inspection générale ». Ce corps de conservateurs généraux n'existait pas dans le corps d'État du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, toujours à cause de l'opposition des universitaires.

Quant aux conservateurs de la FPT, le décret du 2 septembre 1991 portant statut particulier de leur cadre d'emploi⁶¹, article 2, précise que « les conservateurs territoriaux du patrimoine exercent les responsabilités scientifiques et techniques visant à étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine d'une collectivité ou d'un établissement public [...]. Ils peuvent participer à cette action par des enseignements ou des publications. Ils organisent à des fins éducatives la présentation au public des collections qui leur sont confiées et participent à l'organisation de manifestations culturelles, scientifiques et techniques, ayant pour objet de faciliter l'accès du public, notamment scolaire, à la connaissance et à la découverte de l'environnement. Ils participent au développement de la recherche dans leur domaine de spécialité. Ils concourent à l'application du code du patrimoine. Ils peuvent être appelés à favoriser la création littéraire ou artistique dans leur domaine de compétence particulier. Ils exercent leurs fonctions dans les établissements ou services assurant les missions [...] qui ont une importance comparable à celle des établissements ou services similaires de l'État auxquels sont affectés des conservateurs du patrimoine. **Ils ont vocation à occuper les emplois de direction de ces établissements ou services** ».

60 Version consolidée le 20 août 2007.

61 Version consolidée du 1^{er} juillet 2008.

II. Les musées en crise ?

On note par conséquent un parallélisme entre les corps et surtout que leurs missions, qui peuvent mener à la direction des établissements ou services, sont de deux ordres : scientifiques et techniques, et non plus uniquement scientifiques comme indiqué dans le code du patrimoine. Ce dernier devrait donc être amendé au moins dans ce sens pour plus de clarté. De même, on peut en conclure que la loi « Musées » de 2002 est restrictive par rapport aux statuts de 1990 et de 1991 puisque ces derniers évoquaient des responsabilités scientifiques et « techniques », notion qui disparaît en 2002 (propositions n^{os} 421 et 441).

Mais il n'échappera pas au lecteur que la compétence administrative est la grande absente de ces textes, même si les conservateurs qui pour un grand nombre d'entre eux assument une direction d'établissement exercent cette compétence dans la réalité. Néanmoins, l'INP semble avoir assimilé cette notion sans pour autant qu'aucun texte ne l'officialise puisque, dans des documents promotionnels, l'INP définit le conservateur comme ayant des responsabilités scientifiques, techniques mais également administratives.

On peut regretter que les conservateurs de musées de la FPT ne bénéficient pas d'une fiche « métier » particulière du CNFPT. Ils sont intégrés à celles de directeur de l'action culturelle (fiche 01/D/28) et de directeur d'établissement patrimonial (Fiche 01/D/32). Ces référentiels sont loin de préciser les véritables fonctions exercées dans la réalité par la profession et que nous avons décrites plus haut.

Comme il est d'ailleurs regrettable que la spécialité « Musées » ne soit pas considérée comme un métier à part entière dont les missions sont distinctes de celles des conservateurs de l'inventaire, de l'archéologie ou des archives ; ce qui ne signifie pas pour autant que l'AGCCPF n'approuve pas le fait que ces différentes spécialités aient un tronc commun et qu'il est important de ne pas bâtir des cloisons étanches entre elles mais, au contraire, de faciliter les passerelles et d'éviter un cloisonnement qui a longtemps été préjudiciable en ce qui concerne l'organisation de l'administration centrale et des DRAC (proposition n^o 441).

Aussi, la solution passe par une vraie définition du métier de conservateur de musée et de celui d'attaché. Il suffit pour cela de partir des référentiels (notamment celui qui a été élaboré par la section fédérée PACA⁶² et amendé par les rapporteurs) qui sont beaucoup plus proches de la réalité et de la charte de déontologie du ministère (document déjà cité), qui résume assez bien les fonctions exercées par ce qu'il convient de désigner comme un véritable « chef d'orchestre ». Scientifique de formation, le conservateur exerce des fonctions multiples dont le cœur de métier est constitué par la collection dont il a la charge. Maîtrisant les disciplines scientifiques et techniques de la muséographie qui consistent à gérer et valoriser les collections, il fait preuve d'une grande polyvalence qui l'amène à être tour à tour chercheur, technicien, médiateur, rédacteur (au sens de l'auteur), gestionnaire, administrateur.

En sa qualité de chef d'orchestre, le conservateur doit accepter de s'entourer de compétences dont il peut disposer soit en interne, soit à l'extérieur : cette nécessaire ouverture peut d'ailleurs favoriser les liens avec le monde universitaire, non plus en terme de concurrence (l'universitaire-chercheur se substituant au conservateur) mais en terme de complémentarité. Ainsi, la conception d'une exposition peut être envisagée, au côté et sous la direction du conservateur « **chef d'orchestre**⁶³ », avec des universitaires qui vont apporter le contenu scientifique et un muséographe, ou architecte d'intérieur, qui se chargera de la mise en espace. C'est en fait la direction d'équipes pluridisciplinaires qu'il convient d'encourager.

Le problème véritable qui se pose au conservateur, c'est que les textes sont beaucoup plus limitatifs et ne reflètent pas l'ampleur de ses missions. Ils réduisent la fonction à la seule responsabilité scientifique des collections. On comprend alors pourquoi les collectivités ou l'État peuvent être tentés de recruter pour la direction de leurs établissements d'autres professionnels⁶⁴.

62 Référentiel-métier du conservateur et attaché de conservation, spécialité « Musées », AGCCPF-PACA, Collège coopératif Provence, Alpes, Méditerranée, juin 2003. Ce travail constitue une excellente base même si plusieurs amendements ont depuis semblé nécessaires en ce qui concerne la place du conservateur face à sa tutelle d'une part, et au public d'autre part, qui doit être mieux affirmée.

63 Pour reprendre l'expression de Philippe Durey dans « Les Métiers de la conservation depuis dix ans » in *La Formation des conservateurs de biens culturels en Europe*, Paris, La Documentation française, 1994.

64 L'exemple nous est donné par la ville de Toulouse pour la direction de ses musées, qui n'a pas dans sa publicité de vacance de poste ouvert aux conservateurs du patrimoine et a limité son offre aux administrateurs.

Encore faut-il d'ailleurs s'entendre sur ce que l'on met derrière le « scientifique », cela est encore trop entendu comme « spécialité » quand il faudrait l'entendre comme un « esprit ou une culture scientifiques », et la maîtrise des méthodologies de la recherche. Car ce que l'on demande aujourd'hui la plupart du temps à un conservateur, ce n'est pas forcément d'être un grand spécialiste du dessin français du XVIII^e siècle ; ce qu'on lui demande, c'est d'avoir un haut niveau universitaire de base et d'être capable de s'adapter au cours de sa carrière à des musées et des collections qui pourront être très divers ; c'est aussi de maîtriser des connaissances ou des compétences techniques et scientifiques (muséographie).

Frédéric Poulard, de l'université de Lille, a très bien su appréhender dans ses excellents travaux⁶⁵ la réalité du métier et a identifié cette « déspecialisation » dont fait aujourd'hui l'objet la profession. D'ailleurs, comment peut-on rester spécialiste quand on vous encourage (ce qui est légitime) à la mobilité ? Dans les faits, un très grand nombre de conservateurs, peut-être une large majorité, sont au cours de leur carrière en fonction dans des musées qui ne relèvent pas de leur spécialité initiale de même que nombreux sont les musées pluridisciplinaires dans lesquels le conservateur est confronté à des collections de natures variées. Les grands directeurs des EP, eux-mêmes, ne sont plus appelés à œuvrer dans leur spécialité, accaparés par leurs tâches de direction. Pour autant, il faudrait se garder d'une mobilité excessive dans un métier qui nécessite souvent du temps pour maîtriser son domaine et connaître les collections, le contexte social, économique et territorial.

Néanmoins, parmi ses multiples missions, figure également la recherche appliquée aux collections qu'il conserve ; réalisant lui-même des travaux pour parfaire les connaissances de ses collections ou pour la réalisation d'expositions, il doit être également en capacité d'encadrer des travaux de recherche car le musée est en lui-même également un laboratoire ; c'est en cela que les collections non seulement présentées mais aussi en réserve prennent tout leur sens et constituent un matériel d'étude pour l'historien d'art ou le scientifique. Les liens avec le monde universitaire sont en ce sens à renforcer.

Tant que l'on n'aura pas affirmé et fait comprendre que le métier de conservateur est celui d'un chef d'orchestre⁶⁶ capable d'une grande polyvalence et non plus seulement un chercheur, le conservateur restera associé à une notion désuète, sans rapport avec les réalités du monde moderne. Il suffit d'examiner les récentes fiches de postes parues depuis la fin 2009 pour s'en convaincre. Les publicités de postes à pourvoir par certaines collectivités définissent le conservateur recherché comme un cadre aux multiples et hautes compétences. Il doit y avoir adéquation entre l'offre et la demande : la formation initiale doit par conséquent en tenir compte de manière urgente. Sinon, le risque est de voir les collectivités, voire l'État, aller chercher ailleurs les compétences qu'ils recherchent et dont ils ont besoin (proposition n° 442).

Il faut bien reconnaître que la profession a porté une part de responsabilité en ce qui concerne l'image qu'elle renvoie vers l'extérieur. Un certain enfermement dans une « tour d'ivoire scientifique », le dédain pour l'économie ou encore le tourisme sont des tendances qui ont été longtemps observées chez certains conservateurs. Le métier a considérablement évolué, mais l'image est restée.

Incontestablement, comme nous l'avons déjà souligné dans notre introduction, le conservateur, ne serait-ce que par son titre, renvoie pour certains à la notion de conservatisme et par conséquent d'immobilisme. Le fait que le titre de **conservateur** disparaisse de la plupart des textes officiels (rapports parlementaires, projets ou bilans d'activités des EP...) en même temps que des référentiels-métiers en est la meilleure expression. La profession a d'ailleurs largement regretté lors de la promulgation de la loi « Musées » et ses décrets d'application de ne pas être citée. Lorsqu'il n'est pas passé sous silence, le conservateur fait souvent l'objet de critiques, considéré comme réticent à tout changement.

Il est frappant de constater que, dans les grands EP, la tendance est de remplacer la « conservation » par des agrégations « régie-documentation-science ». De la même manière, il est tout aussi symptomatique de constater qu'un rapport d'information parlementaire récent sur le musée du Louvre ne cite à aucun moment, au fil de ses 181 pages, les conservateurs et les personnels de la

⁶⁵ Frédéric Poulard, conservateurs de musées et politiques culturelles, l'impulsion territoriale, Musées-Mondes, la documentation Française, Paris, 2010.

⁶⁶ Pour l'AGCCPF, cette notion ne date pas d'hier ; elle était affirmée lors des journées qu'elle organisa au sénat en 1999 et réaffirmée en 2005 dans le n° 245 de la revue *Musées et collections publiques de France*.

II. Les musées en crise ?

conservation, mais consacre l'une de ses propositions pour « engager une réflexion sur les professions liées à la recherche de mécénat » en s'inquiétant sur le niveau de rémunération de ces cadres issus « de grandes écoles telles que HEC⁶⁷ ».

D'ailleurs, le conservateur devient de plus en plus anonyme ; le président de la FFSAM a plusieurs fois relevé le fait (il s'en est ouvert plusieurs fois publiquement) que le nom des conservateurs ne figurait plus sur bon nombre de cartons d'inaugurations des expositions qu'ils conçoivent. C'est une tendance qui démontre la prééminence du pouvoir politique.

Sans remettre nullement en cause le rôle incontesté des exécutifs, ces rapports, dans le domaine des musées, soulèvent bien des questions et notamment celle du statut de l'**exposition** par rapport à la propriété intellectuelle de celui qui la conçoit⁶⁸. L'exposition n'est-elle pas en soi une œuvre de l'esprit ? Si oui, il est logique et il serait légal que le nom du conservateur qui en est le concepteur puisse figurer comme une mention obligatoire sur tout document se rapportant à l'œuvre qu'il a conçue. Il y a là sans doute un vide juridique plus qu'une querelle protocolaire ou des questions d'amour-propre. D'ailleurs, la question ne se pose pas pour les publications, le conservateur, comme tout auteur, signe ses articles et, là, personne (ou presque)⁶⁹ n'y trouve problème. Il en va de même des photographes très protégés pour leurs droits dont le nom figure parfois (c'est ubuesque !) sur le carton qu'il ont illustré alors que le conservateur n'y figure même pas ! En toute logique, le nom du conservateur ne devrait pas figurer en même temps que les puissances invitantes mais selon la mention « Exposition réalisée par... »

Il est à ce propos intéressant de citer le rapport de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES⁷⁰) : « Ainsi [le conservateur] se rapproche d'un autre personnage : l'artiste. Dans certains cas, comme celui des commissaires d'expositions, le conservateur peut être considéré comme accédant au statut d'auteur (Heinich et Pollak, 1989), ce qui n'est pas sans entrer en tension avec le principe de l'effacement de l'individu (fonctionnaire) derrière l'œuvre et plus généralement la fonction. Si le conservateur peut dans certains cas être assimilé à un auteur, il réfute cependant généralement l'idée d'être un artiste. »

La profession doit accomplir un travail considérable de communication pour être reconnue. L'absence de définition claire entraîne un flou qui rend peu lisibles les missions exercées. Le livre blanc doit participer à ce travail vis-à-vis des pouvoirs publics, du monde politique, de la presse et du grand public.

À l'inverse, il est vrai que l'on entend encore souvent : « Quelle chance vous avez de faire ce métier ! » Ce qui pourrait laisser supposer que le conservateur jouit encore d'un certain prestige ? À moins qu'il ne renvoie l'image d'une activité dilettante.

2.6.2. Un problème de positionnement

Mais la question essentielle est celle du positionnement des autres professionnels qui ont pénétré le monde des musées par rapport au conservateur qui doit toujours jouer le rôle de chef des projets.

– C'est tout d'abord le cas dans les grandes institutions de hauts fonctionnaires souvent sortis de l'ENA ou des administrateurs qui prennent la direction du musée.

Cela signifierait-il que l'on douterait des compétences de la profession en matière de gestion et d'administration ? Cela signifierait-il que les conservateurs sont considérés uniquement comme des scientifiques ? Il existe néanmoins des contre-exemples aux musées du Louvre ou d'Orsay. On peut néanmoins assurer qu'un problème d'ordre culturel existe pour toute une génération de conservateurs peu enclins à gérer un EP avec une logique de plus en plus économique.

Dans les musées des collectivités, ce sont les attachés qui sont souvent préférés aux conservateurs mais pas seulement pour des raisons d'économie ; leur formation (du moins jusqu'aux récentes réformes) pouvait paraître mieux adaptée aux exigences nouvelles de l'administration en matière de management, de réglementation, de marchés publics, etc. Tout cela pose de manière évidente la question de la formation initiale des conservateurs et donc de la scolarité de l'INP.

67 Rapport d'information de la Commission des finances de l'Assemblée nationale n° 1719 du 3 juin 2009, proposition II.

68 Les nouvelles dispositions (juillet 2008) pour les droits d'auteur du fonctionnaire reconnaissent l'individualité (cette nouveauté est donc en contradiction avec cet effacement).

69 Il convient de citer néanmoins le cas récent d'un élu voulant signer les textes d'un catalogue rédigé par son conservateur ; même si cela est fréquent et admis pour une préface, c'est là un réel abus de pouvoir.

70 IRES, « Servir l'État et l'usager, définition et redéfinition du travail par le public dans le domaine des musées » ; Rapport pour le ministère de la Recherche et le Centre national de la fonction publique territoriale ; Odile Join-Lambert, Yves Lochar, Marie Raveyre, Pascal Ughetto ; mai 2004.

Une réforme qui ne tiendrait pas compte de la nécessaire polyvalence du métier et renforcerait son caractère scientifique ferait fausse route (proposition n° 442).

– C’est aussi le cas des universitaires, historiens d’art, chercheurs plus particulièrement dans le rôle de commissaires d’expositions, voire de responsables de collections. Il y a là manifestement confusion entre le métier de conservateur et celui de chercheur.

On peut être un excellent chercheur mais ne pas être en mesure d’assurer la gestion des collections patrimoniales⁷¹, qui requiert de multiples compétences. Le chercheur, lui, n’a pas comme mission première la médiation au grand public. Un musée qui serait essentiellement un laboratoire de recherche serait voué à l’échec ; c’est d’ailleurs l’une des raisons de l’échec du musée national des Arts et Traditions populaires. Ce corps de conservateurs généraux n’existait pas dans le corps d’État du Ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche, toujours à cause de l’opposition des universitaires.

Néanmoins, il est indispensable de réaffirmer de manière plus étroite les liens entre l’université, le monde de la recherche, les musées et le grand public.

L’ouverture des musées, l’accès à leurs collections exposées ou non ainsi que leur documentation doivent être facilités. Les centres de conservation et d’étude doivent être pensés ainsi. Le musée doit pouvoir susciter des travaux de recherche car ses collections sont publiques.

Les projets de partenariat entre universitaires et conservateurs sont à encourager. La conception d’expositions peut être un moyen de les associer à condition que soient respectés les domaines de compétence de chacun. L’exemple d’un projet d’exposition dont le parcours muséographique et le choix des objets seraient du ressort du conservateur tandis qu’un colloque et une publication à caractère scientifique seraient conduits par un universitaire peut être à expérimenter. Certains musées pratiquent déjà ce type de collaboration (proposition n° 410/1).

– C’est aussi enfin le cas des « muséographes » et scénographes.

Si la muséographie désigne l’« ensemble des notions techniques nécessaires à la présentation et à la bonne conservation des œuvres des musées » (Larousse), on peut logiquement en déduire qu’il s’agit là des compétences et des missions que maîtrise le conservateur, et dans cette logique, cela signifie que **le conservateur est un muséographe**.

Alors, serait-ce uniquement une question de sémantique ? On entend généralement par « muséographe » celui qui met en espace le musée⁷².

Les travaux récents de l’AGCCPF, lors des journées d’étude qui se sont déroulées en Poitou-Charentes, ont mis en exergue les difficultés que rencontrent les conservateurs⁷³ dans les chantiers de musée face à des professionnels qui, au-delà de leurs missions d’architectes d’intérieur, ont tendance à s’immiscer dans les missions du conservateur en concevant eux-mêmes le parcours de l’exposition, voire en élaborant le choix des œuvres à présenter. Ces professionnels ignorent souvent les simples notions de « conservation préventive » ; le conservateur voit alors son rôle réduit à celui d’un simple conseiller scientifique, ce qui est grave lorsque le musée exige des normes d’éclairage ou de sécurité. L’esthétisme et le geste prennent alors souvent le pas sur la fonctionnalité, les règles de conservation et même le respect de l’œuvre lorsque l’enveloppe prend le pas sur le contenu.

Il convient ici de mettre en garde les maîtres d’ouvrage sur les risques de dérive financière qui peuvent en résulter. La formation des élèves conservateurs à l’INP doit mieux prendre en compte les techniques muséographiques et scénographiques (proposition n° 441).

⁷¹ À distinguer des collections d’étude qui, là, sont du ressort de la recherche dans les musées scientifiques.

⁷² On note dans le monde des musées scientifique l’apparition du muséologue, qui est censé être l’intermédiaire entre le concept scientifique et le discours de l’exposition ; c’est lui aussi qui devient un chercheur en musée, prenant en charge les travaux de recherche sur le musée ; c’est ainsi que l’on voit apparaître dans les universités et le muséum des masters en muséologie.

⁷³ Voir le 252-2007/3 de la revue *Musée et collections publiques de France*.

II. Les musées en crise ?

2.6.3. Des conflits qui se multiplient : signe d'un malaise auquel il est urgent d'apporter des solutions

Logique comptable et conservation du patrimoine : le besoin de conservateurs

Depuis quelques années, les grands musées passés en EP ont certes réalisé de considérables avancées, sur tous les plans, grâce à ce changement dans leur statut. Mais il serait irresponsable de ne pas reconnaître que la recherche assidue de ressources propres pèse inéluctablement sur les collections, principale source de richesses potentielles, avec le risque de surexploitation. L'équilibre maintenu, en termes de qualité dans la gestion du patrimoine, pour le présent et l'avenir, ainsi que de qualité scientifique, repose sur un corps de conservateurs du patrimoine formés, dévolus à cette tâche et conscients de leur responsabilité ; cet équilibre n'est pas maintenu sans certains moments de tension, les directeurs ne sont plus toujours des conservateurs.

En période de crise financière, les conservateurs du patrimoine sont plus que jamais indispensables, autant pour se prémunir de toute dérive de « valorisation » du patrimoine excessive qui le mettrait en danger, que pour leur qualité de polyvalence extrêmement rentable en réalité. Encore faudrait-il que leur position au sein des musées soit statutairement garantie : en effet, les décrets d'application des EP ne précisent pas leur présence. Au contraire, l'article 27 du décret portant création de l'EP du musée du Louvre a été abrogé par le décret n° 2003-1298 du 26 décembre 2003, article 22, JO, 30 décembre 2003, en vigueur le 1^{er} janvier 2004 :

« Sans préjudice de l'application des dispositions de l'article 3 de la loi du 13 juillet 1983 susvisée et des articles 3 et 4 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée, les emplois correspondant aux fonctions des corps de la conservation du patrimoine, de la surveillance, de la documentation, des ouvriers professionnels et des techniciens des métiers d'art ne peuvent pas être occupés par des agents contractuels. »

L'abrogation de ce décret, qui constituait une réponse à un besoin d'ouverture sur le monde extérieur, dont on doit reconnaître les vertus dans certains cas, doit absolument et de toute urgence être contrebalancé par l'inscription statutaire de conservateurs du patrimoine au sein des conservations.

La présence de ce corps au sein des grands musées nationaux allait de soi. Mais aujourd'hui, le vieillissement du corps ajouté au non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux va entraîner l'extinction de sa présence. Rien dans les textes n'empêche cette échéance.

Mais ce positionnement est aussi posé au sein des collectivités ou des EP vis-à-vis de la hiérarchie. Qualifié par le CNFPT de cadre de catégorie A+, c'est-à-dire comme un cadre dirigeant⁷⁴, le conservateur est-il vraiment considéré comme tel ? Il appartient à cette catégorie d'« experts » tels les ingénieurs et les médecins de la fonction publique. À ce niveau de qualification et d'expertise, le conservateur est logiquement placé dans la proximité des élus ou des exécutifs et devrait, à leurs côtés, participer par ses qualifications à la définition des politiques⁷⁵.

Il faudrait procéder à l'examen approfondi des organigrammes. En fonction des collectivités ou des grands EP, le conservateur, cadre de catégorie A+, doit être positionné à un niveau correspondant à son statut. Ses qualités d'expert dans son domaine devraient être mieux affirmées et respectées. Il doit être logiquement et systématiquement consulté dans ses domaines de compétence (proposition n° 441).

La nomination de conservateurs à des postes de haute responsabilité, à la tête de grands établissements, ou à celui de directeur des affaires culturelles est à encourager et à défendre. Fort heureusement, ces cas existent !

Dans les collectivités, aujourd'hui, les problèmes se multiplient comme une traînée de poudre : procédures disciplinaires, mises à pied, suspensions, mises à la retraite, jusqu'aux licenciements.

Le sujet est suffisamment grave pour qu'on le prenne à bras le corps ; l'AGCCPF, confrontée à ces problèmes douloureux, a créé une commission spéciale chargée de conseiller les collègues en difficulté ou de les défendre si elle le juge nécessaire, de tenter des médiations quand cela est encore possible. La plupart du temps, les problèmes naissent avec les liens hiérarchiques. L'inspection des patrimoines sera assaillie de demandes d'inspections dans un avenir très proche.

⁷⁴ Voir rapport du CNFPT (références à préciser).

⁷⁵ Rapport du CNFPT sur la formation des cadres A, mars 2010.

Plusieurs conservateurs ont gagné leur procédure devant les tribunaux, ce qui démontre que des excès sont commis. **Cela signifierait-il que les conservateurs tout à coup seraient devenus incapables, incompetents ? C'est qu'en réalité, l'environnement a changé** : les collectivités ont vu leurs compétences s'accroître, leurs effectifs gonfler ; les règles juridiques ont imposé une autre manière de travailler, les directions se sont professionnalisées et les organigrammes se sont structurés. Conçues sur un mode pyramidal et hiérarchique, les administrations territoriales se sont calquées sur celles de l'État. Le musée, comme le « culturel » dans son ensemble, est devenu un enjeu politique ; rien de plus normal, d'ailleurs, puisqu'il résulte de la volonté du corps politique dans le cadre de la compétence générale.

Sans doute faut-il voir au travers des difficultés rencontrées par certains une inadaptation aux changements, une difficulté à se positionner et à s'intégrer non pas seulement au sein de la bulle culturelle mais, beaucoup plus largement, au sein des politiques. C'est bien dans ce sens que nous pensons que la notion de « **projet scientifique et culturel** » est trop limitative et qu'il faut aujourd'hui pour le conservateur construire des « **projets d'établissement ou de service** ». Les difficultés rencontrées naissent souvent avec des problèmes de communication, de contact avec la presse ; certains élus, ou décideurs, ou supérieurs hiérarchiques, ne comprennent pas que le conservateur ne peut exercer son métier avec talent s'il n'est pas un personnage public, avec un carnet d'adresses, des réseaux qu'il a lui-même tissés, une « aura » qu'il doit cultiver.

Vie publique, avec un rôle de représentation, tel est le quotidien d'un conservateur, qui croise acteurs de la société civile, artistes, chercheurs, collectionneurs, marchands, mécènes, prêteurs potentiels... jusqu'au grand public. Cela est parfois mal perçu. Pierre Moulinier, en 1994⁷⁶, avait déjà mis l'accent sur ces difficultés en écrivant que « la difficile question est de concilier les deux légitimités qui s'incarnent dans les deux types de projets : celle de l'élus, en charge du projet territorial, et celle du professionnel, en charge du projet d'établissement. Il convient, et c'est rarement le cas, de concilier la nécessaire indépendance du conservateur, qui garantit la pertinence scientifique et culturelle de l'activité de l'institution, et l'intégration de cette activité dans une politique municipale ou départementale, dont il appartient à l'élus d'assurer la cohérence et l'efficacité. D'où la nécessité d'une reconnaissance réciproque des obligations, des droits et des limites de l'action des deux personnes ».

Il apparaît indispensable, au-delà de ce qui existe déjà, de prévoir une formation adéquate des conservateurs par rapport aux relations qu'ils auront à entretenir avec leurs élus et leur hiérarchie ; l'INP doit en tenir compte, de même qu'une information et un dialogue avec les associations d'élus et des cadres supérieurs de l'administration sont indispensables (proposition n° 442).

L'AGCCPF propose que soit mise en place une formule de parrainage et de tutorat, permettant à un jeune conservateur d'être conseillé dans ses débuts professionnels, comme cela existe dans des écoles d'ingénieurs (proposition n° 442).

2.6.4. La formation et les concours sont-ils adaptés ?

a) Un bilan intéressant mais qu'il faudrait actualiser

L'enquête réalisée auprès des conservateurs formés par l'INP et publiée par l'Observatoire de l'emploi culturel⁷⁷ constitue, même si elle date un peu, une base de réflexion intéressante et mériterait néanmoins d'être actualisée puisqu'elle porte sur les promotions 1991-2003.

Elle souligne plusieurs grandes tendances :

– En ce qui concerne, les promotions étudiées, l'étude relève qu'il s'agit d'une « génération d'héritiers », l'exigence scientifique et littéraire requise lors de la sélection conduisant à une surreprésentation des catégories les plus diplômées, ce qui rejoint les tendances de toutes les grandes écoles et qui a justifié pleinement la **mise en place des projets « Égalité des chances » en 2006 et plus récemment la création d'une classe préparatoire intégrée.**

⁷⁶ Pierre Moulinier, « Archives, bibliothèques, musées, un regard différent des élus locaux », bulletin des bibliothèques de France, 1994, n° 5.

⁷⁷ « Les Nouveaux Conservateurs », enquête auprès des conservateurs formés par l'INP, promotions 1991-2003, les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, DEPS, n° 46, août 2006.

II. Les musées en crise ?

– Elle relève également une **surreprésentation féminine (64% dans la catégorie « Musées », la plus élevée**, contre 54 % pour les archives et 51 % pour les autres spécialités). Cette particularité interroge d'ailleurs car la forte prédominance des femmes dans une profession cadre A+ de la fonction publique est inattendue. Cette observation, selon l'Observatoire, « mériterait d'être approfondie, à travers le suivi d'une cohorte, afin de vérifier si les femmes occupent, en cours de carrière, des postes de direction ou plus simplement des postes de conservateurs adjoints ».

– On note de la même manière une **surreprésentation francilienne** et d'élèves issus des universités parisiennes, alors que les candidats provinciaux sont très représentés, voire majoritaires certaines années. Cette tendance nous paraît très importante à souligner. Elle peut avoir pour conséquences les réticences des jeunes conservateurs sortant de l'École à gagner un musée de province et le maintien d'un certain « parisianisme » de la profession, ce qui rend plus difficile l'exercice du métier au sein des collectivités locales.

– Les lauréats ont un haut niveau de formation avec **une forte proportion de bac + 4 et bac + 5** ; les anciens élèves de la spécialité « Musées » ont pour 8,2 % d'entre eux un doctorat, 49,3 % un DEA ou DESS, 34,2 % une maîtrise et seulement 8,2 % une licence. Cela démontre la nécessité d'indiquer clairement aux candidats qui souhaitent se présenter au concours que la licence est un niveau minimal imposé par les textes pour l'admission à toutes les grandes écoles ; en réalité, il est souhaitable de justifier d'un niveau universitaire bien supérieur.

Quelles sont les opinions des anciens élèves de spécialité « Musées » sur la scolarité ? L'enquête ne peut tenir compte des modifications qui ont pu intervenir dans la scolarité depuis 2003, mais des questionnements réalisés par l'AGCCPF auprès de conservateurs sortis ces sept dernières années donnent des résultats assez similaires et semblent démontrer les manques dans les domaines administratifs et managériaux :

– Concernant la gestion des ressources humaines, 44,3 % des élèves considèrent que les modules ne les ont pas du tout formés dans ce domaine et 39,2 % moyennement ; quant aux stages, les résultats sont un peu meilleurs : 25,3 % et 43 %.

– Concernant le développement et l'entretien des relations avec les tutelles : 25,3% ne sont pas du tout satisfaits et 36,7% moyennement satisfaits.

– On relève des tendances comparables avec un fort taux d'insatisfaction pour la recherche de mécénat, le développement de partenariat, la préparation et la défense des budgets.

– Quant aux résultats sur les fonctions scientifiques : gestion des fonds, enrichissement, recherches, ils apparaissent légèrement meilleurs, mais avec des taux d'insatisfaction qui restent élevés.

Là encore, il semble que le « parisianisme », l'influence et l'attractivité des grands musées parisiens prennent le dessus sur la scolarité, ce qui pose question non pas pour les conservateurs du corps d'État mais pour ceux de la FPT.

Le choix des intervenants, la nature des interventions vont dans ce sens : « Sur la gestion d'un budget, on aurait aimé connaître précisément le fonctionnement d'un budget d'une collectivité ; on a eu un cours sur le budget de l'État donné par un fonctionnaire de Bercy », a-t-on pu entendre de la part d'un ancien élève.

b) Des réformes qui apparaissent nécessaires et urgentes

Depuis sa création, l'École a fait l'objet de plusieurs réformes successives, notamment en 2001 avec l'appellation actuelle et une refonte de son conseil d'administration et de son conseil scientifique, les concours en 2001 et la scolarité en 2001 et 2008.

Le directeur de l'INP, Éric Gross, a engagé une réflexion sur la réforme de la scolarité des élèves de l'INP ainsi que celle des concours de sélection. La réforme du concours d'accès à l'INP va être effective en 2012, L'AGCCPF considère qu'il aurait été souhaitable au préalable de mener une réflexion plus large afin :

- de définir tout d'abord clairement les missions des conservateurs dans leur polyvalence basée sur des compétences scientifiques, mais également techniques et administratives ;
- de redéfinir le contenu de la scolarité en fonction de cette polyvalence.

Les observations et préconisations faites dans le cadre de ce livre blanc devraient permettre d'y contribuer.

L'AGCCPF a en effet l'honneur de siéger au sein du conseil scientifique de l'établissement et a ainsi la possibilité d'exprimer ses souhaits auprès de cette instance. Le présent rapport doit donc permettre de donner quelques indications précieuses pour l'engagement de ces réformes. L'objectif doit être double : mieux répondre à la demande des recruteurs⁷⁸ et être en état d'assurer la « relève » de la profession en prévoyant des promotions suffisamment nombreuses et répondant aux besoins réels de l'exercice du métier dans la diversité que nous venons de définir.

c) Un concours dont la réforme annoncée va partiellement dans le bon sens mais qui aurait dû être engagée dans une réflexion et une réforme globales

La réforme engagée du concours et ses effets devront être évalués. Le renforcement des épreuves « métier », plus particulièrement à l'oral, va dans le bon sens, mais il aurait été nécessaire également d'établir un lien plus direct avec l'univers des objets et des œuvres. La maîtrise d'une seule langue vivante étrangère mais à un bon niveau paraît préférable à la maîtrise de deux langues différentes, l'une à l'écrit et l'autre à l'oral (proposition n° 442).

Le niveau d'admission est la licence comme pour toutes les autres grandes écoles et pour l'accès à la catégorie A de la fonction publique, mais il conviendrait néanmoins, pour le prestige de l'INP, d'afficher ce niveau d'étude comme un niveau minimal comme le pratiquent d'autres écoles (car il suffit d'observer les données de la promotion 2010 qui est composée de 8 docteurs, 29 mastères II, 8 mastères I et 1 licence seulement ; une dizaine d'élèves sont sur le point de soutenir une thèse). Il paraît pertinent que les conservateurs stagiaires soient au moins titulaires d'un mastère I, premier pas vers le monde de la recherche (proposition n° 442).

Il conviendrait dans cet esprit d'encourager les candidats à soutenir leur thèse avant de se présenter au concours, car on sait qu'ils auront ensuite de grandes difficultés à le faire pendant leurs études, et encore plus lorsqu'ils entreront dans la vie active (proposition n°442).

Il est aussi important que, durant leur carrière, les conservateurs puissent faire valoir les travaux qu'ils sont amenés à réaliser, sous la forme de publications liées aux expositions notamment ou à l'analyse des collections dont ils ont la charge ; des démarches de Validation des acquis d'expérience (VAE) sont dans ce sens à encourager et restent des démarches peu connues par les professionnels (proposition n°442).

d) Une scolarité en adéquation avec la réalité du métier et les offres d'emploi

Une fois de plus, nous pensons que la réflexion doit être plus approfondie en ce qui concerne l'affirmation possible de deux « sous-spécialités » selon que les élèves se destinent à une carrière d'État et de la ville de Paris ou au sein de la FPT (proposition n° 442).

Les liens avec l'ENA et l'Institut National des Etudes Territoriales (INET) , d'ailleurs toutes deux établies à Strasbourg, doivent être renforcés. L'enseignement des disciplines scientifiques et du « cœur de métier » pourrait être dispensé à l'INP, les autres enseignements (administration, management, gestion...) intégralement à l'INET pour les conservateurs de la FPT et à l'ENA pour le corps d'État et peut-être de la ville de Paris, ce qui renforcerait la cohésion avec les administrateurs et directeurs, évitant ainsi les clivages (proposition n° 442).

Pour les futurs conservateurs de la FPT, leur formation doit leur inculquer une « culture territoriale ». Une formation solide à « la prise de responsabilité » est à dispenser pour les futurs chefs d'établissement (proposition n° 442).

⁷⁸ Certains interlocuteurs extérieurs l'affirment, comme en témoigne l'intervention de Didier Selles, administrateur général du Louvre, auditionné par le MEC devant les parlementaires dans le cadre du rapport sur le Louvre : « Les compétences demandées pour certains concours sont complètement déconnectées de celles dont ont besoin les musées. C'est le cas pour les conservateurs. »

II. Les musées en crise ?

e) Comment résoudre les difficultés pour certains conservateurs, à la sortie de l'INP, à trouver un emploi dans la FPT alors que des postes sont vacants ?

Les collectivités hésitent à confier à de jeunes conservateurs sortant de l'INP des postes vacants de direction car elles souhaitent des conservateurs expérimentés, comme en témoignent les publicités ; cela est regrettable. Ce sont des postes de direction qui, du fait de la pyramide des âges, se libèrent aujourd'hui. Or, les conservateurs quinquagénaires, qui sont majoritaires du fait du vieillissement de la profession, ne postulent pas à ces emplois car ils ne veulent pas muter dans la dernière phase de leur carrière ; la plupart du temps, ils n'ont rien à y gagner d'un point de vue matériel, c'est même parfois le contraire.

Le généralat pourrait être une bonne incitation pour les postes de direction de grands établissements ou d'un ensemble de musées et faciliterait la mobilité des conservateurs territoriaux (proposition n° 445).

Par ailleurs la difficulté pour certains élèves conservateurs de la FPT à trouver un poste s'explique par la faiblesse des promotions, qui limitent le choix restreint pour les collectivités qui ont un grand niveau d'exigences en matière d'expérience.

Mais, également, certains élèves ne souhaitent pas quitter Paris ou n'y sont pas préparés⁷⁹.

2.6.5. Les attachés de conservation du patrimoine, une profession récente dont les effectifs se sont multipliés

Ce rapport, qui s'attarde beaucoup plus sur les conservateurs, pourrait laisser supposer que l'AGCCPF se préoccupe peu des attachés de conservation du patrimoine de la FPT ou des cadres de l'État qui leur correspondent⁸⁰. Dans les faits, lorsqu'ils exercent les mêmes responsabilités que les conservateurs, toutes les réflexions (ou la plupart) exprimées dans ce rapport les intègrent évidemment.

Le cadre d'emplois des attachés de conservation du patrimoine créé au sein de la FPT a permis de doter la filière culturelle d'agents de catégorie A qui, « dans les services ou établissements dirigés par un conservateur du patrimoine, ont vocation à remplir les fonctions d'adjoint du conservateur du patrimoine » (article 2 du statut particulier du décret n° 91-843 du 2 septembre 1991), mais il est également précisé qu'« ils peuvent être nommés aux emplois de direction ». Il convient de noter que le statut a fait l'objet d'une importante modification de sa rédaction par décret du 17 décembre 2009.

Dans les faits, l'administration a donc créé un corps « intermédiaire » permettant de densifier les équipes de conservation par la présence de collaborateurs du ou des conservateurs ou de se substituer au conservateur lui-même lorsque le poste ne légitimait pas sa présence.

Dans la pratique, de nombreux attachés sont donc en fonction au sein d'équipes, d'autres prenant la direction de musées. Cela ne pose aucun problème lorsque le musée ne paraît pas justifier la création d'un emploi de conservateur ; en revanche, on peut s'interroger lorsqu'un conservateur partant en retraite ou muté est remplacé par un attaché. Cette tendance semble de toute évidence se généraliser et peut représenter un danger. Le niveau de rémunération peut alors être l'argument des collectivités ; cela aurait à terme pour conséquence de dévaloriser la fonction de directeur de musée ou de responsable scientifique des collections. « Pourquoi irais-je recruter un conservateur quand je peux en faire l'économie et recruter un agent dont la grille indiciaire est moins élevée ? » On peut citer ainsi plusieurs cas de remplacements de conservateurs en chef par des attachés. Or, il n'est pas normal d'exiger le même travail et les mêmes responsabilités à des agents de statut et donc de rémunération distincts. Au-delà de ces considérations financières, les collectivités sont tout simplement confrontées parfois à un manque de candidats ; cela se généralisera compte tenu de la diminution inquiétante des conservateurs, ou bien parce que les conservateurs ne postulent pas pour ces musées.

Mais l'AGCCPF, qui compte d'ailleurs en son sein de nombreux attachés, ne souhaite surtout pas que s'instaure une opposition entre les deux corps. La question essentielle réside en fait dans l'adéquation entre les responsabilités à assumer et le niveau de qualification.

⁷⁹ L'anecdote de l'un d'entre eux n'ayant pas... son permis de conduire !

⁸⁰ Il s'agit des enseignants-chercheurs (décret du 6 juin 1984), des professeurs du MNHN (décret du 2 novembre 1992), des chargés d'études documentaires (décret du 19 mars 1998), des fonctionnaires de recherche- ingénieurs et assistants ingénieurs (décret du 14 mai 1991)

De nombreux attachés ont aujourd'hui un niveau de diplôme largement équivalent à celui des conservateurs de la génération du grand « boom » des musées, lorsqu'ils bénéficiaient d'une formation de professionnalisation conséquente dispensée par l'École nationale d'application des cadres territoriaux (ENACT) ; des périodes de stages pratiques étaient très profitables.

De telle sorte qu'avec une pratique sur le terrain, un attaché, avec un certain nombre d'années d'expérience et de connaissances acquises sur le tas et dont il n'avait pas pu bénéficier par une formation initiale à l'INP comme ses collègues conservateurs, pouvait légitimement prétendre à prendre la direction d'un établissement ou d'un service. Certains d'entre eux pouvaient tout aussi légitimement prétendre à accéder à un poste de conservateur.

Malheureusement, depuis 2008 et la réforme des formations initiales de la FPT, les attachés ne bénéficient plus d'aucune formation de professionnalisation, ce qui pose un réel problème pour l'avenir.

Il est indispensable de mettre en place une formation spécifique à l'INP pour les attachés de conservation du patrimoine qui se destinent à un poste de chef d'établissement (proposition n° 442).

Les attachés doivent pouvoir accéder au grade de conservateur lorsqu'ils justifient d'une telle formation doublée d'une expérience de terrain (proposition n° 445).

On assiste incontestablement à une véritable désorganisation des concours depuis qu'ils sont devenus la compétence des centres de gestion et non plus du CNFPT. En effet, chaque centre de gestion est libre d'organiser quand il le veut le concours d'attaché de conservation, de bibliothécaire, d'assistant qualifié, dans son département. Le nombre de spécialités et le peu de postes par département compromettent l'égalité de traitement des candidats sur tout le territoire français.

Par ailleurs, les organisateurs ont visiblement beaucoup de mal à trouver parmi les professionnels des correcteurs parce que leur charge de travail ne leur permet pas de répondre aux sollicitations et parce qu'ils sont de moins en moins nombreux.

Le décret de 2009 ne prend pas en compte :

– la **création d'un 2^e grade (principalat)** pour les cadres d'emploi des attachés de conservation du patrimoine et des bibliothécaires territoriaux. En l'absence de celui-ci, **il n'y a pas de cohérence avec les cadres d'emploi (de catégorie A) correspondants au sein des autres filières**, et donc pas de possibilité de détachement vers les corps correspondants de la fonction publique d'État (chargé d'études documentaires, notamment) ;

– par ailleurs, les attachés de conservation et les bibliothécaires territoriaux ont ainsi **l'indice terminal le plus bas** de tous les cadres d'emploi de catégorie A de la FPT et **la carrière la plus longue**. Cet écart doit être également revu car il n'est pas justifié⁸¹.

Cette différence de traitement devrait être revue (proposition n° 445).

2.6.6. Les autres professionnels des musées

a) Les agents de catégorie B, assistants qualifiés

Enfin, le décret du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emploi des assistants territoriaux qualifiés de conservation du patrimoine précise (article 2) qu'ils « exercent sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique des responsabilités techniques supérieures. Ils ont des responsabilités particulières dans le traitement, la mise en valeur, la conservation des collections, la recherche documentaire. Ils peuvent être nommés aux emplois de direction des services ou des établissements qui ne sont pas réservés à des fonctionnaires appartenant à des cadres d'emplois culturels de catégorie A.

Or, on constate que des collectivités ont tendance à nommer à la direction de certains musées des assistants qualifiés, ce qui n'est conforme ni au code du patrimoine, ni aux statuts.

⁸¹ Le décret maintient les 11 échelons en 26 ans de carrière, le dernier augmentant modestement de 780 IB à 801 IB, bien loin de l'échelon terminal des attachés de la filière administrative (966 IB). Ceux-ci atteignent en outre l'indice 801 IB en 20 ans et non 26 ans.

II. Les musées en crise ?

Ces recrutements illégaux sont opposables au contrôle de légalité (proposition n° 431).

b) Vers une professionnalisation

Nous n'aborderons pas dans le détail, dans le cadre de cette première livraison du livre blanc, la question des métiers et des différents cadres d'emplois des fonctions publiques. Néanmoins, il est important d'insister sur le fait qu'en même temps que le développement spectaculaire qu'ont connu les musées, **on a assisté peu à peu à une professionnalisation et à l'émergence de « métiers »** ; tous n'ont d'ailleurs pas encore trouvé leur place et leur correspondance dans la fonction publique et nécessitent de recourir à des emplois contractuels, comme le Louvre (voir rapport de l'Assemblée nationale avec les chargés de mission « mécénat », par exemple). Les contractuels demeurent importants en taux, de même que les emplois précaires : vacataires, saisonniers. **Les musées ont largement fait appel aux emplois aidés et aux nombreux dispositifs qui se sont succédé** au gré des gouvernements, qu'il s'agisse des TUC, des Emplois jeunes et plus récemment, dans le cadre du plan de relance, des Contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) et des emplois « passerelle ».

Malheureusement, ces emplois sont souvent des « pansements » que l'on porte un moment sur la plaie des sous-effectifs. Lorsqu'ils ne sont pas pérennisés (ce sera le cas des CAE et des emplois « passerelle »), leur départ laisse souvent des projets inachevés ou qui seront abandonnés.

Il est loin le temps du « couple » conservateur-gardiens. L'émergence de la conservation préventive, des politiques des publics, des actions de type commercial, du développement comme ailleurs de la bureaucratie et des procédures, de la technicité des ERP, des matériels et des expositions ainsi que des Technologies de l'information et de la communication (TIC), a permis de créer de véritables spécialités. Néanmoins, **là encore, la dichotomie qui existe entre les musées a créé un fossé : d'un côté, des spécialisations et des professionnels formés et qualifiés, de l'autre, une grande polyvalence** exigeant des agents des musées d'être compétents dans plusieurs domaines à la fois au risque parfois de n'être véritablement performants nulle part.

L'exemple de l'informatisation est sans doute le plus significatif ; c'est un domaine où l'on a beaucoup « bricolé » au détriment de projets solides et fiables.

Là encore, les musées en réseau et les regroupements doivent être encouragés, y compris au sein d'une même collectivité (département, communauté urbaine, communauté de communes, etc.).

Un autre exemple est celui de la photographie, qui ne s'improvise pas lorsqu'il s'agit de prises de vue complexes d'objets et d'œuvres.

Dans ce domaine, on a souvent recours à un photographe amateur de l'équipe, ce qui donne des clichés de médiocre qualité et peu exploitables ; l'AGCCPF y est constamment confrontée pour la publication de sa revue. Ces carences peuvent amener à l'externalisation, ce que pratiquent même de grands musées dans le cadre de la photographie ; cela pose la question des droits d'exploitation.

De nombreux conservateurs se plaignent de voir leur musée accueillir des emplois réservés⁸², ce qui démontre qu'il reste beaucoup à faire pour que l'on reconnaisse au musée la nécessité d'être doté comme ailleurs de compétences.

À l'inverse, l'exemple du Musée d'art contemporain du Val-de-Marne (MAC-VAL) est intéressant avec sa politique de recrutement d'une grande partie de son personnel sur place pour que la population s'approprie le musée.

Là encore, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche se distingue du monde de la culture puisque, au lieu de mettre en œuvre le rapprochement des corps administratifs de la fonction publique, il a créé récemment au sein des universités une BAP « gestionnaire de collections » avec des corps d'ingénieurs de recherches, ingénieurs d'études, assistants ingénieurs, techniciens.

82 Dans La Gazette des communes n° 37/2047 du 4 octobre 2010, « Comment anticiper pour mieux reclasser » ; p. 54 à 56, on lisait trois interventions affligeantes de directeurs généraux : « Dans notre collectivité, nous ne pouvons pas nous payer le luxe d'avoir des agents occupant des postes qui ne servent à rien. C'est la raison pour laquelle, notamment, nous cherchons plutôt à les sortir des musées qu'à les y placer. » ; « Nous pensons ainsi repositionner un encadrant sur des missions concernant les agents qui subissent eux-mêmes des restrictions médicales. Il est important de ne pas toujours faire appel aux mêmes fonctions comme celles de gardiens de musée. » ; « Il arrive que l'on ne parvienne pas à requalifier les agents. L'illettrisme peut être une raison (...) Dans ce cas, un poste dans un musée ou dans le cadre d'une mission Vigipirate peut être envisagé. »

La prise en charge des différentes tâches générées par la conservation, l'étude et la diffusion du patrimoine nécessite le recours à des opérateurs spécialisés. Récolement, dépoussiérage, prise de vues, médiation, régie, numérisation sont des services de plus en plus souvent externalisés. Or, dans un contexte de multiplication et de diversification de l'offre universitaire au niveau des Régions, de nouveaux cursus apparaissent et « produisent » de jeunes diplômés aux compétences incertaines. **Il serait utile aux responsables scientifiques de collections de disposer d'un référentiel fin de ces différentes tâches et des qualifications requises pour les exercer. La mise en place de ce référentiel pourrait faire l'objet d'une concertation avec le C2RMF, les représentations professionnelles, les formations, le tout sous l'égide de la Direction générale des patrimoines.**

c) Les effectifs

L'enquête réalisée par la Délégation au développement et aux affaires internationales du ministère de la Culture⁸³, parue en 2006, mais sur des **données 2003/2004**, évaluait **le nombre de personnes travaillant dans les musées de France à 25 000**.

Sur cet ensemble, le personnel salarié permanent représentait 58 % des effectifs totaux. On voit donc l'importance des emplois temporaires (proportionnellement plus élevés dans les petits musées même si les plus grands y font aussi largement appel). C'est à partir d'une fréquentation supérieure à 10 000 entrées que le poids des emplois permanents devient majoritaire.

L'enquête relevait également la part importante du bénévolat :

- 55 % pour les musées recevant moins de 2 000 visiteurs.
- 30 % de 3 000 à moins de 5 000.
- 20 % de 5 000 à moins de 10 000.

Au total, ils représentent pour l'ensemble des musées 9 % des effectifs. Cela est dû au poids important des associations d'Amis de musées mais aussi aux comités d'usagers d'écomusées ainsi que pour les petites structures aux associations qui sont à l'origine de la collection.

Les musées du Louvre, d'Orsay, de Versailles et le Centre Georges-Pompidou totalisaient à eux seuls en 2003 près de 4 000 personnes. Ces effectifs se sont encore largement accrus depuis (2 196 ETP en 2009 pour le seul musée du Louvre).

Si l'on exclut les quatre grands établissements cités plus haut, en 2003, 15 % des musées de France regroupaient plus de la moitié des personnels alors que 40 % des musées ne concentraient que 8 % de l'effectif total.

Aussi, les musées recevant 200 000 visiteurs par an et plus comptaient en moyenne 97 salariés⁸⁴ :

- De 100 000 à moins de 200 000 : 62.
- De 50 000 à moins de 100 000 : 53.
- De 20 000 à moins de 50 000 : 27.
- De 10 000 à moins de 20 000 : 15.
- De 5 000 à moins de 10 000 : 10.
- De 2 000 à moins de 5 000 : 7.
- De moins de 2 000 : 5.

La moyenne nationale est donc de 19 emplois par musée.

L'exemple de quelques régions

Pour compléter cette étude, plusieurs sections fédérées de l'AGCCPF ou associations régionales ont mené leur propre enquête sur les effectifs et leur répartition entre contractuels et fonctionnaires et au sein de ces derniers entre leurs filières, leurs grades et leurs fonctions. Il s'agit des régions Pays de la Loire, Centre et PACA.

⁸³ Département des études de la prospective et des statistiques, « Les Musées de France en 2003 », résultats de l'enquête 2004, n° 17, mai 2006.

⁸⁴ À l'exception des quatre grands établissements déjà cités.

II. Les musées en crise ?

La formation initiale et continue

On peut renouveler ici les regrets de l'abandon d'une formation professionnelle initiale pour les attachés de conservation.

De nombreux professionnels ont appris leur métier « sur le tas » et certains techniciens sont souvent issus du secteur privé.

En bas de la hiérarchie, les agents d'accueil et de surveillance que l'on appelait autrefois « gardiens » ont vu dans les musées de collectivités leurs missions évoluer vers la recherche d'une certaine polyvalence pour éviter l'absence d'intérêt et de motivation d'une simple fonction de surveillance. On a cherché à les sensibiliser aux œuvres qu'ils surveillent, à les associer à des missions techniques (montage d'expositions, par exemple). On notera à cet égard le travail très important effectué par les sections fédérées de l'AGCCPF, la plupart du temps avec les délégations régionales du CNFPT. Il s'agit de formations continues qui s'adressent à des agents n'ayant jamais bénéficié d'une formation initiale quelconque dans leur métier d'agent de musée. Ces formations de proximité, souvent en situation, ont permis d'améliorer très sensiblement les qualifications. L'exemple de Poitou-Charentes, avec un vrai parcours de formation, est à signaler et certainement à reproduire⁸⁵.

d) Focus sur deux régions

Les résultats de l'enquête de la région Centre : quelques données⁸⁶

Le secteur des musées représente environ 500 salariés en région Centre, mais les structures reposent souvent sur de petits effectifs (données au 31 décembre 2007).

Les musées de la région Centre emploient environ 500 personnes en 2007, ce qui représente un peu plus de 400 équivalents temps plein. Si l'on inclut également les bénévoles, qui ont une part très active dans bon nombre de musées, on parvient à un total de plus de 600 personnes travaillant dans le domaine des musées en région Centre.

Hormis quelques structures importantes qui comptent jusqu'à plus de 40 salariés, les musées emploient en moyenne 7 salariés. La moitié des musées fonctionne d'ailleurs avec moins de 4 salariés par structure.

Si l'on considère uniquement les musées de France, 534 salariés et bénévoles sont employés en régions, soit environ 2 % du total national (25 000 personnes ont travaillé dans les musées de France en 2003). En moyenne, 11 salariés et bénévoles sont employés dans les musées de France en région Centre, ce qui représente environ 40 % de moins que la moyenne nationale (la moyenne nationale étant de 19 en 2003).

⁸⁵ Musées et collections publiques de France, n° 245, 2005-2.

⁸⁶ Enquête réalisée par Culture O Centre : bilan de l'enquête sur les personnels des musées en région Centre.

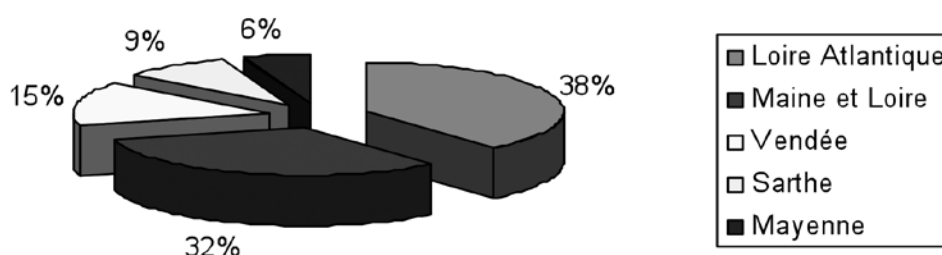
Les résultats de l'enquête menée en Pays de la Loire⁸⁷

Les musées de la région comptent près de 600 emplois⁸⁸.

Nombre de salariés (fonctionnaires et contractuels) :

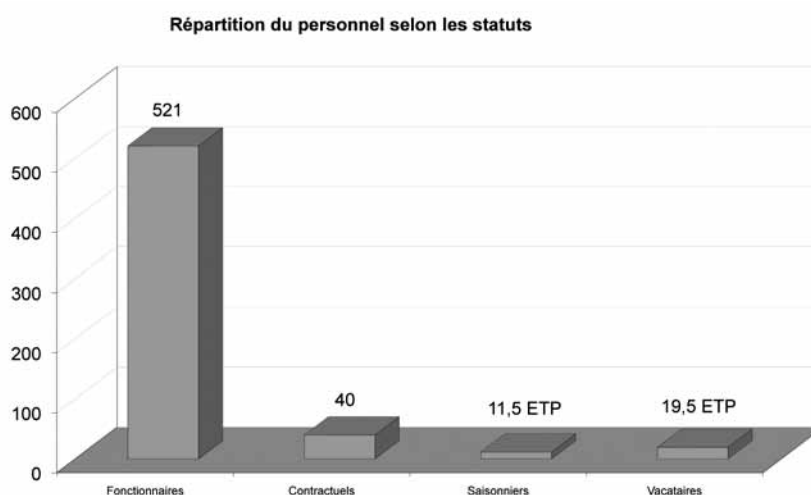
- 561 salariés ont été recensés.
- 591 si l'on compte les vacataires et les saisonniers.

Répartition Géographique des Effectifs



Les deux départements les plus urbanisés de la région comptant de grandes institutions représentent 70 % des effectifs.

Les statuts du personnel



Le taux de fonctionnaires est très élevé (88 % contre 76 % en moyenne dans les Pays de la Loire). Néanmoins, cette situation ne doit pas faire oublier un nombre important d'emplois précaires qui viennent s'ajouter à ces effectifs : saisonniers et vacataires.

Les saisonniers : 137 mensualités comptabilisées, soit 11,5 ETP.

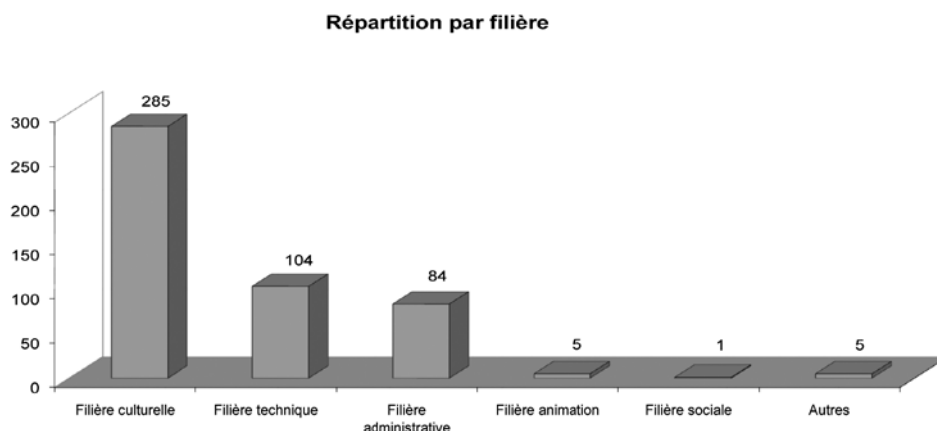
⁸⁷ Enquête sur les personnels des musées de France en Pays de la Loire réalisée par la section fédérée de juin 2005 à février 2006.

⁸⁸ On en comptait 284 lors de l'enquête de 1996 ; les effectifs ont donc plus que doublé en dix ans.

II. Les musées en crise ?

Les vacataires : 19,5 ETP (évaluation à prendre avec précaution car les données rassemblées ne sont pas toujours très précises).

Répartition par filière



On note une domination logique de la filière culturelle représentant près de 6 agents sur 10, mais également une présence assez forte de la filière technique qui correspond sans doute à une certaine « technicité » nécessaire dans notre secteur d'activité (électricité, audiovisuel, montage d'expositions, ERP, etc.).

e) Les Agents de surveillance et de magasinage (ASM) des musées nationaux

Les agents qui accueillent le public, veillent à la sécurité des œuvres, et de ses installations, sont statutairement « Agents d'accueil, de surveillance et de magasinage du ministère de la Culture et de la Communication ». Leur métier les met en contact avec le public et avec les collections. Pour les expositions temporaires sont recrutés des renforts sur contrats. Certains de ces agents sont affectés à des missions sensibles de surveillance dans les Postes de contrôle (PC) qui gèrent les systèmes d'alarmes, de vidéosurveillance et de contrôle des accès.

La présence humaine étant irremplaçable dans la plupart des cas, la réduction du personnel fonctionnaire par la RGPP entraînera inéluctablement l'emploi de contractuels plus nombreux. Or, l'expérience apprend que la cohabitation de deux types d'agents faisant le même travail sous des statuts différents suscite des frictions. Dans les nouveaux établissements, il est envisagé de déléguer entièrement la sécurité à une société privée (réserves externalisées du MuCEM).

La RGPP2 prévoit d'« optimiser les fonctions d'accueil et de surveillance par l'introduction de nouvelles technologies, l'évolution de l'organisation du travail et au cas par cas l'externalisation de tout ou partie de ces fonctions ».

La privatisation de la surveillance du patrimoine pose les questions suivantes : comment assurer la discrétion et la réserve inhérentes à ces métiers ? Comment s'assurer de la probité des personnels recrutés ?⁸⁹, Comment assurer la continuité du service public avec des sociétés sous contrat de court terme ? Là encore se pose la question du coût réel de ces externalisations.

Certaines fonctions exigent en outre des compétences particulières et un savoir-faire. L'utilisation des technologies pour la surveillance notamment n'est pas forcément la panacée et les fonctions de surveillance varient beaucoup en fonction de la nature des musées, (il est plus facile d'automatiser la surveillance et de réduire les effectifs d'ASM dans un musée comme le Quai Branly, disposant de la plupart de ses collections en vitrines que dans le département des peintures du Louvre.

⁸⁹ Il faut rappeler que l'entrée dans la fonction publique fait l'objet d'exigences particulières en ce qui concerne la situation judiciaire du candidat lors de son recrutement.

III. Les difficultés d'application des textes en vigueur : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

La mission primordiale des conservateurs et des responsables des collections publiques des musées de France consiste en la gestion des collections. Réalisation et mise à jour des inventaires, récolement sont encadrés par les textes suivants.

– Loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France :

Article 12 : « Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans. »

– Décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 pris en application de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

Lié à la réglementation de l'inventaire.

– La loi du 4 janvier 2002 a été codifiée dans le code du patrimoine :

Article L. 451-2 : « Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans. »

3.1. Conserver et inventorier : quels freins, quels obstacles à lever ?

3.1.1. Des conditions de conservation souvent déficientes

Parce que l'on ne conserve pas pour conserver, la conservation des collections a un sens et vise un objectif : la transmission aux générations à venir.

Il est regrettable du reste que cette notion essentielle et le mot « transmission » ne figurent pas dans l'article L. 441-2 du code du patrimoine définissant les missions des musées de France. Son ajout serait en cohérence avec la clause d'inaliénabilité (proposition n° 421).

Les collections sont fragiles ; on ne s'attardera pas ici sur les causes possibles de dégradation ; nous en rappelons les principales :

- conditions climatiques (thermo-hygrométriques) ;
- exposition à la lumière et aux UV ;
- insectes.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Toutes ces menaces nécessitent des conditions de « conservation préventive » et des compétences spécifiques, des personnels qualifiés pour la mettre en œuvre. Ces conditions concernent en premier lieu les locaux qui abritent les collections, qu'il s'agisse des espaces d'expositions ou des réserves. Elles concernent également les mouvements des œuvres et plus particulièrement dans le cadre des expositions. Malheureusement, de nombreux musées ne disposent pas de moyens adaptés qui consistent en traitement de l'air (climatisation, ventilation...) pour assurer des conditions satisfaisantes. Pendant les périodes de canicule, certains musées (et pas les moindres) sont obligés de fermer leurs portes au public compte tenu des fortes températures qui règnent dans les salles (salles de peintures du musée des Augustins de Toulouse, mi-août 2009).

Quant aux réserves, elles ont souvent été oubliées des programmes d'aménagement des musées qui ont laissé la part belle aux espaces publics. Il conviendrait dès à présent d'imposer désormais de véritables normes dans ce domaine en exigeant des maîtres d'ouvrage et par voie de conséquence des maîtres d'œuvre des ratios en superficies réservées au stockage et au conditionnement des œuvres et à leur accès pour pouvoir les étudier et en spécificités techniques (proposition n° 451).

Ces questions ont largement été abordées dans le rapport du sénat présenté par M. Philippe Richert. Mais ce rapport, comme la plupart des rapports parlementaires, mettait surtout l'accent sur les grands établissements parisiens. Ces derniers ont montré des déficiences dans ce domaine, au premier rang desquelles les réserves du Louvre conçues dans le cadre du chantier du « grand Louvre » malencontreusement en partie sous le niveau des crues centenaires de la Seine. Cette situation a amené l'État à envisager leur transfert à Cergy-Pontoise sur le site de Neuville-sur-Oise, où devrait être implanté le Centre national de conservation, de restauration et de recherches patrimoniales ; il s'agira de sécuriser non seulement les œuvres du Louvre mais également celles de six autres grands musées nationaux.

D'autres projets existent. Le CNAM, lors de la rénovation du musée des Arts et Métiers, a opté pour des réserves délocalisées, ouvertes en 1994 à Saint-Denis, qui constituent un exemple de ce type d'établissement. Suite à cette expérience réussie, il propose la mutualisation de la conservation et de la gestion des collections scientifiques et techniques des musées techniques parisiens au sein d'une Cité du patrimoine scientifique et technique sur le site de la base aérienne de Reims à partir de son expérience de réserves spécifiques délocalisées à Saint-Denis. Au MuCEM, le centre de conservation est réalisé dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé (PPP), ce qui implique l'externalisation des réserves et un transfert de responsabilité ; cela soulève question.

Le recours à des réserves externes est donc une tendance actuelle ; celle-ci est surtout conditionnée par l'impossibilité en milieu urbain de disposer de terrains ou d'immeubles disponibles et par le coût du foncier et de l'immobilier. Ces transferts présentent un inconvénient majeur : celui d'éloigner les collections de l'établissement et ainsi des conservateurs et des responsables des collections, de leur matériel de travail et d'étude.

Il convient d'imposer des ratios de surfaces sanctuarisées pour les réserves au sein du bâtiment qui accueille le public, car il n'y a pas, ontologiquement, « des œuvres pour les salles » et « des œuvres pour les réserves », même si certaines se trouvent plus souvent dans un de ces deux lieux : c'est une seule et même collection. L'accueil des chercheurs et le travail scientifique, qui est **une des deux missions fondamentales du musée**, ne peuvent se satisfaire d'une scission entre deux lieux distincts, même si, pour des œuvres ou des séries très volumineuses, il est nécessaire et acceptable de disposer d'un second lieu distant. La localisation de ces structures et leur accessibilité doivent être des critères déterminants, ainsi que leur sécurité.

La mutualisation doit être recherchée à l'échelle des villes et des agglomérations lorsqu'elles possèdent plusieurs musées, ou bien reposer sur l'intercommunalité ou sur les conservations départementales selon la nature des réseaux. Cette notion rejoint le concept des Centres de conservation et d'étude (CCE), qu'il convient d'encourager (proposition n° 451).

Dans les territoires ruraux ou les villes moyennes, de nombreux projets collaboratifs voient le jour, permettant de mutualiser entre plusieurs musées leurs besoins en réserves, auxquelles s'adossent des ateliers, telle la réserve intercommunale de l'île d'Oléron.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

L'absence de réserves adaptées est un problème encore trop fréquent dans les musées en régions. Le code du patrimoine prévoit la possibilité de prononcer des arrêtés de péril. Un premier a été prononcé par le HCMF en 2009.

Sans aller au-delà, les conservateurs sont souvent confrontés à une dispersion très préjudiciable de leurs collections :

- des réserves quelquefois réparties dans plusieurs bâtiments ;
- des œuvres déposées, parfois de manière ancienne, dans différents lieux publics (mairies, préfectures, tribunaux...), voire privés (logements de fonction).

Ces mauvaises conditions de conservation sont aussi une mise en danger des œuvres d'autant que ces dernières doivent être également sécurisées contre le vol ou le vandalisme.

Toutefois, il faut signaler que grâce à la création, à l'Université Paris-1, d'un DESS de conservation préventive (devenu master 2), les enseignements spécifiques dispensés en cette matière ont permis la constitution d'un corps de consultants extérieurs auxquels les musées peuvent faire appel, soit pour des missions ponctuelles, soit pour des évaluations à grande échelle. De telles initiatives sont d'ailleurs soutenues par le C2RMF, qui commande parfois à des « préventeurs-conseil » les missions préalables de définition de ces études, avant que celles-ci ne fassent l'objet d'un marché public.

De grands musées ont ainsi pu disposer d'outils de programmation qui leur ont permis d'analyser leurs besoins, de débloquer des fonds, voire d'actionner des leviers de décision tenus par des élus. Par ailleurs, en matière de gestion matérielle régulière des conditions de conservation (veille sur le climat, la lumière, ... mais aussi suivi de l'état des collections), les musées disposent, à travers les conservateurs-restaurateurs formés à la conservation préventive, de partenaires compétents et souvent sous-utilisés. Une réflexion de fond reste à mener sur la ligne budgétaire, investissement et/ou fonctionnement, qu'il conviendrait d'affecter à ces missions.

Ces conditions sont aussi un frein aux travaux d'inventaire et de récolement imposés par la loi. Le récolement décennal est une obligation pour les musées et les professionnels avec l'échéance de 2014.

Les modalités ont été fixées par l'arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement et la circulaire du 27 juillet 2006 relative aux opérations de récolement des collections des musées de France.

Comme bien souvent, les exigences affichées sont difficilement applicables dans tous les musées ; elles nécessitent :

- un personnel scientifique qualifié ;
- des locaux adaptés et des collections accessibles.

L'AGCCPF pense qu'il serait souhaitable de simplifier ces procédures (proposition n° 453).

Comme l'indique à maintes reprises ce rapport, les musées de France ne constituent pas un ensemble homogène et il en est ainsi des collections qu'ils renferment.

Des distinctions très importantes peuvent être établies en fonction :

- **de l'ancienneté du musée** (il y a une différence entre un établissement créé pendant la Révolution, dont l'essentiel du fonds s'est constitué au XIX^e siècle, et un musée créé pendant les années 80) ;
- **de l'importance des collections en terme quantitatif** (là encore, certains musées renferment quelques centaines de pièces, d'autres des centaines de milliers) ;
- **de la nature des collections** plus ou moins maniables et de leur éventuelle pluridisciplinarité fréquente dans de nombreux musées ;
- **des conditions de conservation des collections**, on l'a vu, selon qu'elles sont dispersées ou non, plus ou moins accessibles.

L'absence de conservateurs et de professionnels qualifiés jusqu'aux années 70 dans bien des musées qui étaient placés sous la responsabilité d'érudits, voire de manière plus récente, a laissé souvent un lourd passif accumulé au fil des ans et des décennies dans la gestion des inventaires, si bien que,

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

dans un grand nombre de cas, on a pu déplorer lors de la nomination d'un conservateur ou d'un responsable :

- l'absence de registres ou des registres incomplets et lacunaires ;
- l'absence de marquage des objets ;
- l'absence de photographies ;
- l'absence de documentation scientifique ou administrative ;
- l'absence d'identification.

On comprendra dans ces conditions que la tâche du professionnel est immense lorsqu'il prend ses fonctions, d'autant que ses missions ne se limitent pas à ce seul travail compte tenu de la polyvalence dont il doit faire l'objet, surtout lorsque son équipe est réduite. Lorsqu'il existe un tel passif, les travaux d'inventaire nécessitent du temps, un travail de recherche et des moyens (manipulations, manutentions, prises de vue...).

La période d'effervescence des musées, il faut bien le reconnaître, a placé (contrairement aux idées reçues) le public comme une priorité ; l'évènementiel, et plus particulièrement les expositions temporaires, a souvent constitué la priorité pour les conservateurs parce que c'était pour eux le meilleur vecteur de communication et de valorisation de leur établissement auprès des décideurs tout en ouvrant leur établissement au public. Ils ont souvent été poussés dans cette logique par leur hiérarchie.

Il est vrai que le travail d'inventaire est un travail des « coulisses » des musées, travail de l'ombre, peu visible (d'où la tendance qui se fait jour de rendre les réserves visitables ou pour le moins visibles, à l'image des musées britanniques ou nordiques qui pratiquent cela depuis déjà longtemps). Le manque de moyens et d'effectifs n'a pas toujours permis de mener de front la tenue rigoureuse des inventaires et l'organisation d'évènements.

Les projets de rénovation ont été parfois (surtout dans les périodes plus récentes) l'occasion de mettre en place des « chantiers des collections ».

L'informatisation des collections et leur numérisation constituent une priorité et en facilitent la gestion. On peut se féliciter de la décision que vient de prendre le gouvernement de réserver une enveloppe du « Grand emprunt » à cette mission ; il faut que les musées puissent y être le plus largement possible éligibles (proposition n° 433).

Mais il ne faudrait pas renouveler les erreurs du passé avec l'absence d'un véritable « standard », ce qui a conduit les musées et les collectivités à multiplier les logiciels et systèmes de gestion de manière disparate, même si beaucoup se sont engagés avec le logiciel Micromusée ; il est vrai que la libre concurrence et la nécessité de faire appel aux marchés publics ont favorisé cette « dispersion » des musées et un manque de transversalité.

L'AGCCPF et ses sections fédérées ont joué dans ce domaine un rôle souvent déterminant en développant des réseaux au niveau régional financés dans le cadre des contrats État-Région.

Le récolement consiste essentiellement, à l'image de ce qu'a entrepris la Commission nationale, à :

- localiser les objets ou œuvres de collections ou à constater leur disparition ;
- en vérifier l'état ;
- procéder à leur marquage quand cela n'a pas été fait.

Lorsque l'inventaire existe et est à jour, le récolement est un travail de « vérification », d'approfondissement et de compléments éventuels (marquage s'il n'a pas été réalisé, constat d'état).

Lorsque l'inventaire est partiellement réalisé, le récolement devrait être considéré comme l'un des éléments du travail d'inventaire qui, lui, consiste principalement à :

- identifier les objets ;
- les décrire et les photographier ;
- les dimensionner ;
- les dater ;
- en trouver l'origine et le ou les auteurs ;
- en comprendre éventuellement l'usage et les conceptualiser ;
- réunir toute la documentation scientifique, technique et administrative s'y rapportant.

Les opérations propres au récolement (localisation, constat d'état et marquage) sont des champs constitutifs de l'inventaire, mais, contrairement aux autres champs, les deux premiers peuvent évoluer dans le temps : les objets peuvent être déplacés, se dégrader, il est donc important et légitime

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

que cela puisse être vérifié régulièrement ; le rythme d'une intervention décennale paraît raisonnable lorsque les inventaires sont à jour.

Aussi, compte tenu de ces remarques, on comprendra que l'objectif de 2014 peut être atteint facilement dans certains cas et très difficilement dans d'autres.

Le marquage systématique des objets ou œuvres est un travail qui nécessite beaucoup de temps et un personnel formé et encadré. Aussi doit-il être préconisé, dans l'hypothèse d'inventaires partiellement réalisés, de procéder dans un premier temps à un marquage provisoire (étiquetage) afin de boucler le travail d'inventaire dans des délais raisonnables. Cette observation doit être prise en compte dans les circulaires. (proposition 452)

L'arrêté cité plus haut impose l'élaboration d'une fiche spécifique. Lorsque les collections sont informatisées, il n'apparaît pas utile de constituer une fiche spéciale. Il suffira d'extraire des fiches d'inventaire les champs concernés, de les actualiser le cas échéant. (proposition 452)

En conclusion

L'inventaire des collections est une obligation imposée par la loi ; sa réalisation doit être considérée comme une priorité par les propriétaires des musées et les professionnels qui doivent considérer cette mission au même titre que la tenue de l'état civil pour les communes. Ils doivent doter leurs musées des moyens nécessaires ; de leur côté, les responsables des collections (lorsqu'ils existent !) ont le devoir d'exposer à leur hiérarchie les moyens qui leur sont nécessaires par l'intermédiaire d'un **plan stratégique (plan d'inventaire, plan de récolement, selon le cas)**. Quant à l'État, son rôle est de rappeler ce caractère obligatoire et d'exiger que cette obligation soit respectée par les propriétaires. Il doit, à notre sens, dégager des moyens pour soutenir ces opérations en faveur des collectivités modestes.

Il faut distinguer l'obligation de l'inventaire, qui s'impose au propriétaire des collections, et la responsabilité de la tenue de l'inventaire, qui incombe au responsable scientifique. L'inventaire constitue une obligation **administrative et professionnelle**. Des sanctions disciplinaires, civiles et même pénales sont possibles.

Les textes engagent la responsabilité des conservateurs et des responsables scientifiques ; ces derniers doivent être en mesure d'en répondre lorsqu'ils quittent leurs fonctions. Ce point est délicat et doit être revu, car s'ils n'en ont pas les moyens, ils ne peuvent en être tenus comme responsables en lieu et place du propriétaire des collections ; cette disposition peut mettre en danger des conservateurs et être source de contentieux. Il peut paraître prudent et nécessaire que, lors de leur prise de fonctions, les conservateurs réalisent un état des lieux et le transmettent de manière officielle à leur hiérarchie et à l'État. Cet état des lieux pourrait être fait rétroactivement, permettant ainsi aux conservateurs ou responsables des collections de préciser quel était le degré d'avancement ou de non-avancement des inventaires lors de leur prise de fonctions (proposition n° 452).

Dépôts de plaintes

À l'issue de chaque campagne de récolement, la personne morale (les conservateurs n'ont pas souvent délégation de signature) doit, le cas échéant, porter plainte au nom de la collectivité ou de l'organisme propriétaire concernant les biens manquants au sujet desquels aucune plainte n'a jamais été transmise aux services de police ou de gendarmerie et au procureur de la République territorialement compétents (voir article 6 du décret n° 2002-852 du 2 mai 2002).

Sont considérés comme « manquants » les biens non localisés à la fin d'une campagne en dépit de recherches répétées et infructueuses.

Il y a deux types de plaintes : plainte simple, ou avec constitution de partie civile. Pour chaque dépôt de plainte, un dossier individuel doit être établi.

En l'absence de photographie, on rassemblera tous les éléments descriptifs existants. De même, en cas de non-inscription à l'inventaire, les preuves de propriété (factures, actes d'acquisition...) peuvent être produites.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Il est recommandé de constituer au musée un fichier des objets manquants pour éclairer d'éventuelles recherches ultérieures.

Mal perçu par les collectivités, le principe du dépôt de plainte nécessite un effort de pédagogie de la part de l'État et des professionnels. Ce dépôt de plainte doit établir une distinction entre disparition constatée de manière récente et disparition ayant pu intervenir de manière ancienne ; dans ce cas, une telle procédure ne peut avoir du sens que lorsqu'il s'agit d'objets ou œuvres de collections dont les inventaires fournissent suffisamment d'éléments descriptifs pour qu'ils puissent être identifiables s'ils refont surface (proposition n° 452).

3.1.2. Des réserves souvent inadaptées et très insuffisantes

L'une des conditions à réunir pour une bonne gestion des collections, qu'il s'agisse de l'inventaire, du récolement mais également des conditions de conservation préventive, passe par des réserves adaptées en évitant :

- la dispersion en plusieurs lieux ;
- la dissociation avec le musée autant que possible.

Les locaux sécurisés, disposant de conditions de conservation satisfaisantes (climatiques, électriques), ne sont pas de simples locaux de stockage, ce sont des lieux de travail et de recherche. Ils doivent donc être non seulement accessibles pour les œuvres mais également pour les équipes de conservation, les chercheurs, les restaurateurs, les photographes ; cela nécessite donc des espaces dédiés pour ces différentes activités (aire réservée aux manipulations, pour les restaurations, pour les prises de vue, pour la consultation des inventaires informatisés).

Dans son rapport, M. Jacques Rigaud⁹⁰ indique, et nous sommes en accord avec lui, « qu'un stock est par définition dormant. À l'inverse, les réserves d'un musée sont ou doivent être vivantes. C'est pour avoir parfois négligé d'en expliquer l'utilité et même la nécessité que le corps des conservateurs est l'objet de critiques au sujet de la gestion des réserves, souvent jugée opaque ». Cela démontre bien l'effort de pédagogie et de communication qui doit accompagner les réflexions de la profession.

Musée-galerie public, musée-conservatoire de recherche : une seule et même collection. Le musée est le lieu où la recherche se fait sur les collections ; en ce sens, les réserves devraient être conçues au maximum comme des « réserves visitables où les œuvres sont exposées », de façon à ne pas être « oubliées » (selon l'adage : « Loin des yeux, loin du cœur »). L'animateur, le personnage-clef de cet endroit, est le conservateur : à lui de rendre vivantes les collections dont il a la charge, en les connaissant, en les indiquant aux spécialistes, en émettant des hypothèses qui s'appuient sur son expérience de terrain : le musée est un terrain particulier de la connaissance, dont le conservateur est l'intermédiaire pivot.

Il est important de valoriser les réserves, qui doivent être présentées comme le « trésor » du musée et non comme un stock dormant de ce que l'on n'expose pas. D'où l'idée de « sanctuariser » les réserves, d'en faire « le Saint des Saints » à l'accessibilité contrôlée et, lorsque les locaux sont corrects, d'y pénétrer avec des précautions particulières (port de chaussons, de gants...) nécessaires du point de vue de la conservation préventive et imposées à quiconque, y compris aux élus, l'idée étant que la réserve puisse alors être perçue comme un lieu d'exception et non comme une « remise ». Cela n'empêche pas pour autant la visibilité d'une partie des réserves par le public (vitrages) ni l'accès éventuel de ce dernier dans des conditions particulières et raisonnables. (proposition 451)

Au-delà des centres de conservation et de restauration des musées nationaux (projet dont la localisation éloignée constituera une contrainte pour l'économie et la vie scientifique du musée), la question des réserves très bien soulevée par le sénat dans le rapport présenté par M. Philippe Richert en 2003 reste d'actualité pour un très grand nombre de musées de France. Comme le souligne encore à son propos M. Jacques Rigaud, « la mission notait aussi le décalage qui existe entre l'effort immobilier consenti en faveur des musées depuis trois décennies et les lacunes constatées dans la gestion de leurs collections ».

Nous approuvons encore lorsque M. Jacques Rigaud affirme que « tout ce qui peut être dit en ce qui concerne la valorisation du patrimoine des musées de France restera littérature tant que les mesures

90 Réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner des œuvres de leurs collections : rapport remis à Christine Albanel, 20 janvier 2008.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

précises préconisées dans ce rapport sénatorial n'auront pas été intégralement prises », sans parler de ce qui a été dit au sujet des collections ou mieux de « matériels d'études », notamment dans le domaine de l'archéologie ou dans celui des industries et des techniques ou des ensembles méritant d'être préservés et étudiés scientifiquement, sans être voués nécessairement à accéder une fois pour toutes au statut de collections permanentes.

En conclusion, les pressions qui s'exercent aujourd'hui sur les conservateurs pour qu'ils comblent les passifs de leurs inventaires et mènent à bien leur récolement à 2014 ne peuvent être justifiées que si de son côté l'État, par le biais de l'administration nouvelle qui a pour champ de compétences les musées, édicte des règles précises en matière de réserves. Le code du patrimoine a rendu obligatoires les services des publics ; l'obligation de disposer d'équipements adaptés et d'un personnel pour une gestion correcte des collections devrait être ajoutée. Par ailleurs, cela suppose de dégager d'importants moyens financiers pour remettre les musées à niveau en ce qui concerne leurs réserves. Toute aide de l'État devrait être subordonnée à l'aménagement de tels équipements répondant à de véritables normes et disposant de superficies prévoyant l'enrichissement des collections (extensions possibles ou linéaires de rayonnages ou de racks inoccupés) (proposition n° 451).

3.1.3. La question des collections d'étude, un flou dangereux à lever

Il a fallu attendre l'arrêté du 25 mai 2004 relatif aux normes techniques de la tenue des inventaires ou bien encore la publication par le ministère de la Culture du *Guide méthodologique de marquage* en septembre 2008 pour que soient enfin clarifiées ces questions. La publication en ligne de *L'Inventaire et le Récolement des collections dans les musées de France* en septembre 2009 par l'INP⁹¹ complète utilement ces instructions. Ce document extrêmement bien fait est à conseiller à tous les professionnels ; il évoque, p. 255, la notion de « **collection d'étude**⁹² ».

La notion de « collection d'étude » était couramment utilisée dans les musées scientifiques dont la majorité des collections provient de campagnes de récolte qui nécessitent avant leur entrée en collection un tri, une étude et une détermination. Elle était demandée dès avant la loi « Musées » de 2002 car c'était la seule façon de pouvoir intégrer les énormes collections d'histoire naturelle dans le cadre de la loi. Refusée à l'époque, elle est réapparue de manière récente, la DMF ayant constitué un groupe de travail qui a rendu compte de ses réflexions devant le HCMF lors de sa séance du 18 avril 2008⁹³. On peut regretter que ce travail n'ait pas été conduit jusqu'à son terme et n'ait pas fait l'objet d'une circulaire (proposition n° 452).

L'absence d'une telle circulaire entretient sur cette question un flou qui peut s'avérer dangereux pour les conservateurs qui ont déjà engagé un tel travail. Car il pourrait leur être reproché de ne pas respecter la loi à la lettre : une affaire en cours de jugement auprès du tribunal administratif de Versailles le démontre.

La notion de « collection d'étude » est définie comme « un ensemble d'objets résultant d'une collecte organisée dans une intention de recherche ou de prospection et conservée à des fins d'étude, de publication ou d'exposition temporaire » ; elle permet d'éviter d'inscrire systématiquement des ensembles qui ne méritent peut-être pas de devenir inaliénables. La notion de « tri » évoquée dans le document de l'INP et par certaines commissions scientifiques d'acquisition afin de déterminer ce qui doit être inscrit ou non à l'inventaire doit être une bonne fois pour toutes officialisée. Mais cette notion de « tri » semble être en contradiction avec le code de domanialité publique et nécessiterait une procédure de déclassement si les biens ont été portés à l'inventaire.

Il convient pour plus de clarté de ne pas utiliser le terme de « collection » mais plutôt celui de « matériel d'étude ».

91 In La Bibliothèque numérique de l'INP, n° 14, septembre 2009, dossier réalisé par Nathalie Halgand.

92 Afin de ne pas entretenir la confusion, il est courant au sein des musées scientifiques de parler de « matériel d'étude » en référence au *Règlement des collections* du MNHN.

93 Note de Claudine Cartier, conservateur en chef à l'Inspection générale des musées, à Francine Mariani-Ducray, directrice des musées de France, ayant pour objet « Synthèse des travaux du groupe de travail rassemblé autour du thème : matériel d'étude-collection patrimoniale ».

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

3.1.4. *L'archéologie et les musées, un autre flou auquel peuvent répondre les Centres de conservation et d'étude (CCE) ?*

Entre 2004 et 2008, trois rapports⁹⁴ ont mis en évidence les lacunes en matière de conservation du mobilier archéologique issu des fouilles. Les musées (archéologiques, pluridisciplinaires ou muséums) sont souvent confrontés aux questions que ces collections soulèvent tant en ce qui concerne leur statut, leur propriété, que leur conservation et leur récolement. Les lois sur l'archéologie préventive de 2001, 2003 et 2004 n'ont malheureusement pas résolu ces questions. Là encore, le domaine du patrimoine a souffert d'une absence de règles et reposait sur des usages, voire sur l'inaction.

Face à l'important passif dans la gestion de ce mobilier, aux retards dans l'exploitation des produits de fouilles, aux fortes disparités régionales en matière de conservation du mobilier, le ministère de la Culture et de la Communication a élaboré le concept d'un nouveau type d'équipement : les Centres de conservation et d'étude (CCE). Ces centres, en application des lois sur l'archéologie préventive et de la loi « Musées » de 2002 du code du patrimoine, visent trois objectifs :

- la conservation préventive pérenne du mobilier ;
- l'accessibilité du mobilier et de la documentation scientifique aux chercheurs ;
- le transfert de collections archéologiques, en vue de leur valorisation patrimoniale, aux musées de France s'inscrivant dans la mise en œuvre du schéma régional de développement des CCE.

Un précis méthodologique a été ainsi élaboré par la direction de l'architecture et du patrimoine et la DMF ainsi qu'un guide méthodologique⁹⁵. Un projet pluriannuel 2008-2011 a été mis en place.

Aujourd'hui, plusieurs CCE ont été livrés (Soissons, mont Beuvray, Lons-le-Saunier...), une cinquantaine de projets sont à l'étude. L'État, par l'intermédiaire des DRAC et des Services régionaux d'archéologie (SRA), finance les études de faisabilité et peut apporter une aide à l'investissement.

Si le principe des CCE est une solution intéressante, notamment lorsqu'ils s'adosent à un musée, voire s'y intègrent, plusieurs observations néanmoins peuvent être faites :

- La première concerne le coût de fonctionnement de ces structures ; il s'agit là incontestablement d'un transfert de charge de l'État vers les collectivités locales.
- Par ailleurs, le législateur n'a pas apporté de réponse satisfaisante au statut de ce mobilier lorsqu'il appartient à des propriétaires privés dont on ignore souvent l'identité faute d'une documentation suffisante, voire existante. Quant à la conservation des documentations de terrain liées à ce mobilier, il est prévu qu'elle soit déposée aux archives départementales, ce qui est une aberration puisque cela suppose de les séparer des collections auxquelles elles se rattachent.
- Le transfert de propriété de l'État vers les collectivités territoriales est juridiquement aujourd'hui impossible, sauf à conclure des conventions de dépôt de longue durée limitées à cinq ans, ce qui est peu lorsqu'on engage des investissements lourds.
- La question du déclassement de certains mobiliers (sédiments, par exemple) reste posée.
- Le partage des collections entre État et propriétaires privés pose également un problème et devrait pouvoir être résolu par l'exercice du droit de préemption, de même que la valeur financière attribuée au mobilier concerné devrait être diminuée du coût supporté par la puissance publique concernant le stockage plus ou moins long de ce mobilier ainsi que son traitement et son nettoyage éventuel ; ces prestations devraient être valorisées.

Il est urgent de faire évoluer les textes en matière de déclassement, de statut et de propriété, de destination de la documentation archéologique. Il faut enfin que le ministère des Finances fasse paraître le décret d'application qui attend depuis 2004 concernant les transferts de propriété de l'État aux collectivités territoriales (propositions n^{os} 451 et 432).

94 A. Duval, janvier 2004, rapport sur l'étude de la situation du statut des collections archéologiques ; A. Maignan, G. Aubin, M. Rutschkowsky, N. Bel, mars 2007, rapport sur l'application des textes relatifs au mobilier archéologique appartenant à l'État ; J.-C. Papinot, G. Verron, décembre 2008, rapport sur la conservation du mobilier archéologique.

95 « Du dépôt archéologique au CCE : programmation du projet scientifique et culturel », agence ABCD.

3.1.5. Le récolement des dépôts et objets d'art de l'État

Quant au récolement des dépôts de l'État (on rappellera pour mémoire qu'il a été entrepris depuis 1997, à partir du constat établi par la Cour des Comptes⁹⁶, par la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art – CRDOA –, commission constituée à cet effet et pérennisée par décret du 15 mai 2007, présidée par M. Jean-Pierre Bady puis actuellement par Jacques Sallois), on se reportera aux rapports présentés dressant le bilan du travail très important qui a été entrepris afin de récupérer un lourd passif.

On notera que le rapporteur, dans son rapport décennal 1997-2007⁹⁷, écrivait, à propos des musées nationaux : « **Les musées ont, en général, malgré certaines négligences, pu gérer les œuvres mises ou reçues en dépôt grâce à la présence de leurs conservateurs** », à propos du Fonds national d'art contemporain : « Le taux d'œuvres non vues, parfois en dépôt depuis le XIX^e siècle [...], s'élève à près de 60 % dans les administrations alors qu'il est très minime dans les musées. » Cela démontre qu'il est indispensable de maintenir des effectifs de conservateurs et de professionnels qualifiés pour assurer la gestion des collections de l'État tant dans les musées nationaux que dans les collectivités territoriales ; la présence de conservateurs est tout aussi nécessaire au mobilier national, à la manufacture nationale de Sèvres ou au ministère des Affaires étrangères pour assurer un suivi rigoureux du patrimoine mobilier de la nation.

Il est remarquable de noter le plus fort pourcentage d'œuvres non vues (45,7 % en 2008) au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère qui dispose d'un très faible effectif de conservateurs et qui ne se renouvelle pas.

En ce qui concerne les musées territoriaux et les administrations depositaires, il leur a été demandé de procéder à des dépôts de plainte lorsque les œuvres n'étaient pas retrouvées en application de la circulaire du Premier ministre du 3 juin 2004 ; cette circulaire prévoit en outre que « la destruction, la détérioration ou la disparition d'un bien déposé, qu'il relève du Mobilier national, du Fonds national d'art contemporain ou des musées nationaux, donnent lieu à l'émission d'un titre de perception correspondant à la valeur du bien ou au montant de la dépréciation consécutive à sa détérioration ».

Ainsi, plusieurs collectivités ont fait l'objet de titres de perception (la ville de Pézenas pour une statue en pierre de Gaston Toussaint déposée en 1949, la ville de Quimper...).

Ces demandes doivent être limitées à des dépôts récents et dans le cas de manquements graves car on ne peut pas faire supporter par les depositaires seuls l'absence de vigilance et de contrôle des déposants.

Par ailleurs, la loi du 4 janvier 2002 a prévu à l'article L. 451-9 que les biens des collections nationales confiés par l'État à une collectivité territoriale avant le 7 octobre 1910 pouvaient après récolement entrer définitivement dans les collections du musée depositaire, sauf si la collectivité s'y oppose⁹⁸. Cette décision constitue un geste apprécié de l'État en faveur des musées territoriaux.

Au-delà des dépôts qui sont une tradition dans les musées de France, l'État pratique de très nombreux prêts auprès des musées et institutions françaises et étrangères, de même que certains musées territoriaux. S'il est vrai que ces prêts mobilisent du personnel qualifié dont il faut donc disposer en nombre suffisant, un autre principe est essentiel : consentir, nous l'avons déjà exprimé, ces prêts à titre gratuit. Les collections ne sont pas des marchandises. Les grands établissements remplissent là parfaitement leur rôle ; ces prêts permettent l'organisation d'expositions temporaires et font avancer souvent la recherche de même qu'ils donnent lieu à des publications scientifiques ou de vulgarisation, ce qui légitime encore plus l'inaliénabilité et la nécessité pour les musées de disposer de fonds importants. D'ailleurs, on a souvent tendance à exagérer l'importance de ces fonds même pour les plus grands musées, comme en témoigne l'extrait du rapport parlementaire sur le musée du Louvre (MEC, rapport n° 1719 du 3 juin 2009) faisant part des craintes sur la « tension des collections » (reproduit ici intégralement) :

96 « Les Musées nationaux et les Collections nationales d'œuvres d'art », rapport public particulier, 1997, rapport public général, 1997, 3^e partie : « La Gestion administrative des collections », p. 91 et suivantes.

97 Ministère de la Culture et de la Communication, « 10 ans de récolement (1997-2007) », CRDOA, octobre 2008.

98 La date du 7 octobre 1910 a été choisie parce que c'est la date de publication au JO du décret du 24 juillet 1910 concernant les « dépôts dans les musées de province d'œuvres d'art appartenant à l'État ».

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

« 1. Les craintes d'une tension sur les collections du Louvre :

Chaque année, plus de 1 500 demandes de prêts émanant de différentes institutions du monde entier sont adressées au musée du Louvre.

Près de la moitié de ces demandes sont honorées, puisque environ 700 prêts sont accordés. Près d'un tiers des œuvres sont prêtées à des institutions françaises, plus de 55 % à des institutions européennes, et environ 15 % à des institutions américaines ou japonaises.

Par ailleurs, outre ces prêts qui viennent enrichir les expositions organisées par les établissements muséaux partenaires du Louvre, le musée organise lui-même des expositions de ses propres collections dans le monde entier. Au total, environ 2 000 œuvres sont mobilisées chaque année dans le cadre d'expositions.

Or, les partenariats récemment développés par le Louvre, notamment les projets Louvre-Lens et Louvre-Abu Dhabi, sont d'une tout autre ampleur et d'une tout autre ambition que les partenariats « traditionnels ». Ainsi, à son ouverture, le Louvre-Lens présentera 300 œuvres « majeures et significatives de l'ensemble des collections du Louvre, renouvelées régulièrement » au sein de l'exposition permanente de la Galerie du temps. En outre, des expositions temporaires « de niveau national ou international » devront être organisées selon un rythme annuel, ce qui suppose d'autres prêts réguliers d'œuvres importantes.

Dans le cadre du projet Louvre-Abu Dhabi, si l'ensemble des collections nationales sera mis à contribution (*cf. supra*), il n'en demeure pas moins que l'accord intergouvernemental signé avec les Émirats arabes unis stipule que les œuvres prêtées « seront d'une qualité comparable à celles qui sont présentées au musée du Louvre et dans les grands musées français ».

Par ailleurs, eu égard à l'importance des sommes en jeu, il pourra être difficile à l'Agence France-Muséums (AFM) de refuser le prêt de telle œuvre majeure si la Partie émirienne en fait la demande insistante.

Par sa politique active de prêts, le Louvre est fidèle à sa vocation en assurant le rayonnement des collections nationales. Mais il convient de veiller à ce que cette politique obéisse à des principes clairement définis en fonction d'une vision globale du patrimoine et de sa gestion. »

L'AGCCPF partage les craintes exprimées dans ce rapport.

On peut ici se poser également la question du rôle de tête de réseau du Louvre et des grands EP pour les musées de France. Ce rôle que le Louvre jouait jadis semble être en perte de vitesse, seul le musée d'Orsay paraît maintenir cette politique, comme l'ont indiqué plusieurs conservateurs (proposition n° 463).

3.1.6. Quelle politique de prêts et de dépôts de l'État ?

Les musées nationaux veillent à la bonne tenue des dépôts, qui doivent être exposés, et qui doivent être renouvelés tous les cinq ans. Le récolement des dépôts est en cours. Dans le cadre d'un paysage de plus en plus décentralisé, comment peut-on envisager une politique nationale ? Les musées nationaux répondent aux demandes qui leur sont faites au coup par coup, prêts temporaires pour les expositions et dépôts à restituer ou à créer suivant les demandes des établissements partenaires ; ces demandes sont soumises à une commission nationale. Les « grands départements » répondent aux demandes en envisageant à chaque fois le meilleur usage de la collection nationale : à la fois aider le développement d'une salle permanente dans un musée qui construit un projet solide, mais anticiper toujours le nécessaire fonds à garder pour les demandes de prêts temporaires, veiller en permanence à ne pas éparpiller certaines séries faute de quoi leur étude s'en trouverait grandement gênée.

On ne peut pas parler d'une « politique » à proprement parler, puisque les interlocuteurs se répartissent entre divers échelons (municipal, départemental, régional, national). Seul le Service des musées de France serait à même d'établir des consignes nationales, après avis et analyses des conseillers « musées ».

L'antenne du Louvre à Lens et celle du Centre Georges-Pompidou à Metz représentent des satellites des établissements nationaux d'un nouveau genre, mis en œuvre grâce à la volonté des responsables politiques locaux, dans un esprit de développement dans lequel la place de la culture « musées » est reconnue. Cependant le Louvre-Lens restera sans doute une expérience originale unique : le grand musée parisien ne pouvant pas, de l'avis des professionnels en interne, supporter d'autres actions de cette envergure.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

L'intérêt de la culture offerte par les musées dans le développement d'un territoire est le fondement des créations originales de Lens et de Metz : l'AGCCPF forme le souhait que la reconnaissance de cette réalité se répande sur les musées de France dans leur ensemble. Il faudrait que les musées et collections locales soient toujours aussi bien pris en compte par les autorités qui en ont la charge ; en quoi une œuvre est-elle plus intéressante, parce qu'elle appartient aux collections nationales ? Il faut absolument convaincre les autorités politiques françaises que leurs musées aussi recèlent des trésors ; certains musées en régions s'avèrent plus encyclopédiques que le Louvre ! Seul un personnel qualifié est à même de les analyser et de les mettre en valeur en réalisant le projet scientifique et culturel (PSC)

3.1.7. Déclassement et restitution

La loi n° 2010-500 du 18 mai 2010 visant à la restitution par la France des têtes maories à la Nouvelle-Zélande et relative à la gestion des collections a prévu à l'article 4 que la **Commission nationale des collections (CNC)** constituée à l'article L. 115-1 du code du patrimoine devrait remettre un rapport d'orientation au parlement en matière de déclassement et de cession des biens appartenant aux collections.

Ainsi, l'affaire des têtes maories a attiré l'attention des élus et des médias sur les restitutions, mais cette affaire n'a dans la réalité qu'un lointain rapport avec la question du déclassement.

La question du déclassement a été largement soulevée lors du débat sur l'inaliénabilité en 2008 et le rapport de M. Jacques Rigaud. Dans les faits, la loi « Musées » et le code du patrimoine avaient prévu la possibilité de déclasser des biens appartenant aux collections inaliénables des musées. La Commission n'a jamais eu à se prononcer (ce qui était déploré par certains) non pas parce qu'il y avait refus de l'administration des musées de se prononcer sur la question, mais tout simplement (et c'est heureux) parce que aucune demande de déclassement ne lui avait été adressée. Le reproche qui peut être fait ne réside donc pas dans l'absence d'un dispositif ni dans un refus de lui faire appel mais plus dans un manque de réflexion dans ce domaine. On rejoint là les constats que nous avons faits en ce qui concerne les collections d'étude et plus largement dans l'absence de normes.

On a, lors du débat sur les têtes maories, fait reproche aux professionnels d'avoir manqué de réflexion dans ce domaine ; cela est faux en ce qui nous concerne puisque **l'AGCCPF avait déjà eu l'occasion, bien avant la promulgation de cette loi, de consacrer plusieurs articles à cette question dans sa revue *Musées et collections publiques de France*⁹⁹ et avait pu donner plusieurs points de vue de la profession sur ce sujet.**

Cette supposée absence de réflexion (ou refus de réflexion) a été la raison d'élargir la constitution de cette Commission à des élus et des personnalités extérieures.

Article L. 115-1 du code du patrimoine :

« La Commission scientifique nationale des collections a pour mission de conseiller les personnes publiques ou les personnes privées gestionnaires de fonds régionaux d'art contemporain, dans l'exercice de leurs compétences en matière de déclassement ou de cession de biens culturels appartenant à leurs collections, à l'exception des archives et des fonds de conservation des bibliothèques.

À cet effet, la Commission :

1° Définit des recommandations en matière de déclassement des biens appartenant aux collections visées aux 2° et 3°, et de cession des biens visés au 4° ; elle peut également être consultée, par les autorités compétentes pour procéder à de tels déclassements ou cessions, sur toute question qui s'y rapporte ;

2° Donne son avis conforme sur les décisions de déclassement de biens appartenant aux collections des musées de France et d'œuvres ou objets inscrits sur l'inventaire du Fonds national d'art contemporain et confiés à la garde du Centre national des arts plastiques ;

99 Numéro sur les collections extra-européennes.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

3° Donne son avis sur les décisions de déclassement de biens culturels appartenant aux autres collections qui relèvent du domaine public ;

4° Peut être saisie pour avis par les personnes privées gestionnaires de fonds régionaux d'art contemporain, lorsque les collections n'appartiennent pas au domaine public, sur les décisions de cession portant sur les biens qui les constituent. »

À l'heure où ce rapport est écrit, force est de constater que ladite Commission n'a pas encore été constituée. Elle aurait dû être consultée pour la restitution décidée par le chef de l'État des manuscrits coréens.

L'AGCCPF aurait légitimement sa place au sein de cette Commission scientifique nationale des collections (proposition n° 432).

Si le principe de l'inaliénabilité doit être réaffirmé avec force, en revanche, l'AGCCPF considère qu'il n'y a pas de tabou en ce qui concerne la question du déclassement. Son principe peut être admis, à condition d'observer une très grande prudence en la matière et de déterminer des critères.

La question des restitutions en est une autre. Elle n'est pas sans risque. L'AGCCPF laissera aux experts la question juridique des restitutions, l'examen de la régularité des requêtes des autres États en regard du droit français et international, qui doit être fait avec le plus grand soin et en tenant compte de l'évolution du droit pour chaque époque concernée par le mouvement de l'œuvre envisagée, en prenant soin de dénoncer les raccourcis contraires à la vérité historique. En effet, le poids de la diplomatie est tel qu'il est essentiel de rappeler les aspects déontologiques des demandes de restitution. Il n'est pas possible de tenir deux discours antinomiques dans le même temps : d'une part, affirmer la nature mondiale du patrimoine conservé dans un musée, héritage commun de l'humanité, discours généreux qui justifie entre autres la création d'antennes à l'étranger, et, d'autre part, tendre une oreille complaisante à des revendications qui expriment exactement le contraire, à savoir une sorte de « droit naturel » national d'appartenance d'œuvres anciennes à un peuple et à un territoire d'aujourd'hui, droit qui semble légitimer toutes sortes de revendications.

Ainsi, nationalisme et archéologie scientifique ne font pas bon ménage, la réalité complexe du passé adhérent rarement en fait aux visions rêvées de politiciens d'aujourd'hui. La légitimité des demandes de restitution devrait donc être examinée avec la prudence qui s'impose dans ces conditions, faute de quoi de mauvaises décisions auraient un effet dangereux pour la gestion du patrimoine et, pire encore, légitimeraient les manipulations scientifiques et historiques au niveau international.

3.1.8. Plans de sauvegarde et sécurité des collections

La sécurité des collections, plus particulièrement en ce qui concerne les vols, doit être une priorité. De nombreux cas récents ont démontré la vulnérabilité des musées lorsque ceux-ci ne disposent pas de systèmes de sécurité suffisants (ou lorsqu'ils n'en possèdent pas du tout¹⁰⁰).

La mise en place de plans de sauvegarde tarde à s'organiser dans bien des musées ; ces plans devraient être mis en place en même temps que les plans de récolement à condition qu'ils puissent faire l'objet de moyens qui manquent souvent dans les établissements. Au-delà du vol, le vandalisme, l'incendie, l'inondation doivent être pris en compte comme des risques importants, de même que les risques de séisme, qui existent dans de nombreuses régions françaises.

100 Les éditions First ont publié en 2009 *Museum connection : enquête sur le pillage de nos musées*. Nous avons eu l'occasion de dénoncer les exagérations de cet ouvrage à sensation rédigé par Emmanuel Pierrat, avocat au barreau de Paris et collectionneur, qui s'est fait aider par une personne « travaillant au sein d'un grand musée » s'abritant courageusement derrière un pseudonyme. Ce qui est extrêmement choquant, c'est déjà le titre même de l'ouvrage, qui laisserait supposer que les musées français sont de véritables « passoirs » et leurs responsables des incapables ou des mafieux.

3.2. L'enrichissement des collections

Les musées des collectivités

Cette mission est très importante ; un musée qui ne s'enrichit pas est un musée qui meurt. Elle doit être en cohérence avec le projet scientifique et culturel.

3.2.1. La question des financements pour les musées territoriaux

Encore faut-il que le conservateur qui en a la responsabilité dispose de moyens et de budgets consacrés spécifiquement à ces acquisitions, ce qui n'est pas toujours le cas dans les musées des collectivités.

L'instauration des Fonds régionaux d'acquisition pour les musées (FRAM), abondés à parité égale par l'État et les régions en 1983, a constitué une réelle avancée¹⁰¹. Conçus comme une émulation et un encouragement à enrichir les collections des musées des collectivités, les FRAM ont bénéficié d'enveloppes relativement conséquentes, mais qui ont été peu à peu réduites. De 3 100 000 € en 1996, les crédits affectés aux FRAM sont passés en 2005 (date extrême pour laquelle nous disposons de données) à 1 900 000 € ; dans le même temps, les musées nationaux ont disposé de 14 400 000 € en 1996, et ces crédits n'ont cessé, à l'inverse, de croître pour atteindre, en 2005, 35 200 000 €. La baisse des dotations de l'État a eu pour conséquence une baisse des crédits alloués par les régions qui, en général, s'alignent sur les crédits de l'État. L'action des FRAM a été souvent valorisée par des expositions, voire des publications réalisées par les sections fédérées de l'AGCCPF.

Autre source financière de l'État : le Fonds national du patrimoine. Réservé à l'acquisition d'œuvres considérées comme « trésor national », il a bénéficié en 1996 de 1 400 000 € ; cette dotation était de 2 400 000 € en 2005 (après une année très particulière en 2004 avec 7 100 000 €).

Le rôle du mécénat est important (voir chapitre 2) pour faciliter les acquisitions ; on peut citer quelques exemples récents tels que l'achat de *La Fuite en Égypte* de Nicolas Poussin pour le musée des Beaux-Arts de Lyon mis en dépôt par le musée du Louvre.

Les associations d'Amis de musées constituent une aide également importante ; leur rôle philanthropique doit être salué et constitue une vraie forme de désintéressement, comme le souligne la FFSAM dans sa revue¹⁰².

L'enrichissement des musées s'effectue également (et c'est une tradition dans les musées français) par les dons¹⁰³, legs ou donations. Ces acquisitions, qui doivent également être conformes avec le projet du musée, sont souvent le résultat du travail du responsable du musée et des relations qu'il entretient avec des collectionneurs privés. Ces libéralités doivent être très encadrées sur le plan juridique afin d'éviter des revendications ultérieures des héritiers. C'est pour se garantir de ces menaces¹⁰⁴ qu'a été mis en place, à partir des réflexions de l'AGCCPF, le « pacte Perben », contenu dans la loi du 23 juin 2006, portant réforme des successions et des libéralités, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007.

La loi n° 2006-728 du 23 juin 2006, portant réforme des **successions** et des **libéralités** (publiée au JO du 24 juin 2006), vient faciliter le règlement des successions et assouplir le droit des libéralités (testaments et donations).

Elle garantit une protection aux **héritiers**, tout en facilitant le règlement des successions et en simplifiant la gestion du **patrimoine** de la succession. Par ailleurs, elle évite que les **donations** et **testaments** puissent être remis en cause. Elle élargit le champ d'application de la donation, partage et adopte un mécanisme innovant avec le pacte successoral. En outre, cette réglementation amorce un changement fondamental dans les relations entre le patrimoine à domicile (sphère privée) et les stratégies du musée (espace public) à son égard à travers ses actions d'accompagnement, d'expertise, de conseil et de gestion des donations. « L'héritage suggestif » devient un jour ou l'autre une sorte d'« héritage objectif ». En arrière-plan de cette circulaire se profile une des problématiques du musée que chacun constitue pour soi dans une relation plus générale et aussi de

¹⁰¹ Les musées de la ville de Paris n'ont pas accès à ces fonds.

¹⁰² L'Ami des Musées, FFAM, n°83, 2010

¹⁰³ Une loi récente permet aux donateurs de bénéficier d'une réduction d'impôt en fonction de la valeur estimée du don, mais ce texte n'est pas connu des donateurs.

¹⁰⁴ La collection Mathurin-Méheut a ainsi été revendiquée par les héritiers de l'artiste et a dû être restituée.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

partage des deux sphères du privé et du public. Désormais, le patrimoine privé a pris le pas sur le patrimoine public, ce qui nous rapproche d'autres pays (le Canada).

3.2.2. Des procédures lourdes et inadaptées pour les musées territoriaux

Le code du patrimoine (titre IV : Collections des musées de France) dispose à l'article L. 451-1 que « 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 ».

Le décret d'application n° 2002-628 du 25 avril 2002 a fixé les compositions et les modalités de ces instances différenciées en ce qui concerne, d'une part, les musées de l'État et, d'autre part, les musées des collectivités territoriales.

Les articles 14, 15, 22 et 23 ont fixé les dispositions applicables à ces commissions scientifiques.

L'article 15 précise que, pour les musées de France dont les collections n'appartiennent pas à l'État ou à ses EP, toute décision d'acquisition, à titre gratuit ou à titre onéreux (ainsi que toute décision de restauration), est précédée, sous réserve des dispositions de l'article 16, de l'avis de la commission scientifique régionale des collections des musées de France. Il précise en outre que cette commission est appelée à siéger dans deux formations distinctes selon qu'elle examine des projets d'acquisition ou de restauration. Lorsque deux ou plusieurs préfets de région en font la proposition, le ministre de la Culture peut constituer une commission scientifique interrégionale.

L'article 16 précise qu'une Commission scientifique nationale peut émettre un avis sur les projets d'acquisition et de restauration dans les cas suivants :

- à la demande de la personne morale intéressée, lorsqu'il y a avis défavorable d'une commission régionale ou interrégionale ;
- à la demande du président d'une commission régionale ou interrégionale ;
- à la demande du directeur des musées de France ou du directeur chargé des musées au ministère chargé de la recherche ;
- lorsque le musée de France en cause est situé à Saint-Pierre-et-Miquelon ou à Mayotte ;
- lorsque l'exercice du droit de préemption est sollicité au bénéfice d'un musée n'appartenant pas à l'État ou à ses EP.

La Commission nationale peut également se prononcer en cas de demande d'appellation de « Musée de France », préalablement à l'avis du HCMF ainsi que sur les demandes de déclassement.

L'article 18 précise la composition des commissions scientifiques régionales, comprenant 5 représentants de l'État, dont le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant (il convient de noter que l'administration centrale compte un représentant ainsi que le chef d'un des « grands départements ») ; la commission compte en outre 10 personnalités qualifiées désignées par le préfet de région dans les différents domaines représentatifs de la diversité des collections (archéologie, art contemporain, arts décoratifs, arts graphiques, ethnologie, histoire, peinture, sciences de la nature et de la vie, sciences et techniques, sculpture). Ces personnalités sont choisies pour moitié parmi les professionnels qualifiés pour assurer la responsabilité scientifique des musées de France, et l'autre moitié est composée de personnalités choisies hors de la région.

Le directeur de la DRAC assure la présidence de la commission, qui se réunit au moins deux fois par an.

En cas d'urgence, le projet d'acquisition est examiné par une délégation permanente composée de 5 membres (1 président, 2 membres élus en son sein, 1 conseiller « musées », 1 chef de l'inspection).

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

3.2.3. Les difficultés d'application pour les conservateurs territoriaux

La plupart des remarques qui sont ici formulées ont déjà été exprimées par l'AGCCPF à l'occasion de la table ronde organisée en 2003 à laquelle participait la directrice des musées de France de l'époque à l'issue d'une enquête réalisée auprès des conservateurs. Rien ou peu a été fait depuis.

Le principe même de soumettre les acquisitions des musées à une commission peut poser question. **La profession est partagée sur ce point mais bon nombre de conservateurs pensent que s'ils sont considérés comme des professionnels qualifiés, remplissant les conditions fixées par décret pour être « responsables scientifiques des collections », il peut paraître surprenant qu'ils ne puissent eux-mêmes prendre la responsabilité de leurs acquisitions d'autant que, dans bien des cas, ils peuvent être considérés comme des experts (musées thématiques, biographiques, régionalistes...). Par ailleurs, du côté des élus, se pose la question de la libre administration des collectivités.**

Dans la pratique, les procédures imposées par ce décret constituent une lourdeur, voire une entrave, dans l'exercice de la fonction de conservateur ou de responsable de musée. Les difficultés sont de plusieurs ordres :

- Le rythme des réunions, variable selon les régions, s'ajoutant aux délais d'instruction des dossiers, pose un problème dans le cadre des négociations engagées avec le vendeur. Ces délais sont de l'ordre de 4 à 5 mois.
- La lourdeur des dossiers exigés par les directions régionales.
- Le fait qu'il soit fortement recommandé (mais sans que cela ne soit exigé) de présenter à la commission les œuvres originales. Même si les DRAC prennent en charge les frais d'assurance, ce principe est très discutable car il entraîne pour le musée des frais : transport de l'œuvre, mobilisation d'un personnel. Ce sont également des risques que l'on fait courir à des collections qui n'appartiennent pas au musée, d'autant que les locaux sont souvent inappropriés. Le fait de les assurer suppose de déclarer une valeur qui peut influencer sur les négociations en cours.
- La composition des commissions : lorsqu'on présente une collection, du domaine ethnologique, par exemple, seule l'une des 10 personnalités qualifiées a qualité d'expertise, encore faut-il qu'elle soit présente. Quant au choix des membres, il pose problème lorsqu'il s'agit de professionnels qui exercent dans la région concernée et qui peuvent se trouver dans la position d'être juge et partie. Il pose problème aussi à l'inverse lorsque, s'agissant d'acquisitions à caractère régional, le membre est extérieur à la région. Enfin, dans bien des cas, certains membres, surtout lorsqu'ils sont extérieurs à la région, ne connaissent pas tous les musées concernés et encore moins leur projet scientifique et culturel.
- Le conservateur qui soumet ses propres projets d'acquisition est parfois juge des acquisitions de ses collègues lorsqu'il siège en tant que membre d'une commission ; cela conduit en fait à une aberration puisqu'il est tantôt jugé inapte à juger de la pertinence de ses propres acquisitions, tantôt jugé capable d'émettre son avis sur les acquisitions des autres et a pouvoir de vote sur des acquisitions dont la nature est parfois très étrangère à ses compétences.
- La difficulté de réunir la commission au complet, s'agissant de personnalités déjà très prises sur le plan professionnel, difficulté également découlant des déplacements des membres, encore plus lorsqu'il s'agit de commissions interrégionales.
- Les commissions se prononcent souvent sur les prix d'achat, demandant des négociations à la baisse. Dans bien des cas, les demandes de baisse de prix, lors de ventes publiques, privent le musée d'une acquisition dont l'adjudication est finalement conforme à l'estimation proposée initialement par le conservateur.
- Sans que les textes le prévoient, il est exigé l'avis préalable des « grands départements » et des membres de l'Inspection. Les conservateurs des « grands départements » sont alors très sollicités et n'ont pas toujours le temps de formuler un avis. Cette exigence est contraire à l'esprit de décentralisation et de déconcentration qui a inspiré la loi « Musées » et son décret d'application.
- Plus grave est la réaction de nombre de conservateurs, déplorant le climat qui règne dans ces commissions, lesquelles, au lieu d'être l'occasion d'un débat collégial entre professionnels, s'érigent souvent en véritables tribunaux ou jurys d'examen.
- **Ces longues procédures, qui suspendent pendant plusieurs mois les projets d'acquisition pour les musées, peuvent avoir pour effet de décourager les marchands et les galeries et de leur faire préférer une vente à des particuliers. Les musées ont ainsi dans les milieux du marché de l'art une assez mauvaise réputation pour cette raison.**

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

– Ces commissions absorbent de plus en plus les conseillers « musées » et constituent une part très importante de leur travail au détriment d'autres missions qui pourraient être plus utiles ; l'excès de bureaucratie qui découle de ces procédures, les frais qu'elles engendrent, tant pour les musées que pour l'organisation (remboursement des frais de déplacement), posent question à l'heure où l'État cherche dans sa politique de révision des politiques publiques à réduire les coûts et à simplifier les procédures.

On trouvera des propositions dans le chapitre suivant.

Quant à la procédure d'urgence souvent utilisée pour les ventes publiques, elle permet de passer outre les débats de commissions et repose sur 5 personnes qui n'ont pas toujours qualité d'expert pour émettre un avis.

Dans ce domaine, encore, la loi s'inspire des pratiques et est essentiellement destinée aux collections de beaux-arts et ne prend pas en compte la spécificité des collections scientifiques qui, la plupart du temps, ne sont pas acquises mais proviennent de récoltes au cours de campagnes scientifiques, d'études et de recherches. Une adaptation des textes devrait être faite par les conservateurs spécialisés permettant à ces collections de répondre aux attendus de la loi.

3.2.4. Les procédures des musées nationaux : EP et Services à compétence nationale (SCN)

Quant aux musées nationaux, leurs acquisitions font l'objet de procédures fixées par le décret n° 2003-1302 du 26 décembre 2003 avec l'instauration de 11 commissions spécifiques à chaque établissement ou groupe de musées ; elles sont placées sous la présidence des présidents de ces établissements. Les présidents des EP, parallèlement à leur autonomie budgétaire, ont acquis une autonomie scientifique et ont la responsabilité des achats ; ils peuvent à ce titre exercer eux-mêmes le droit de préemption. En revanche, les SCN dépendent toujours du ministère de la Culture.

Les commissions scientifiques d'acquisition comptent 21 membres ; présidées par le président de l'établissement, elles sont constituées des chefs des grands départements, un conservateur extérieur et 8 personnalités. Pour l'exemple du Louvre, la commission scientifique d'acquisition compte donc 21 membres ; présidée par le président de l'établissement, elle est constituée des chefs des grands départements, de 2 conservateurs élus par les conservateurs du Louvre, d'un conservateur extérieur et de 8 personnalités.

Lorsque l'achat ne dépasse pas un montant de 50 000 € pour les objets d'art ou l'archéologie et 100 000 € pour les peintures et œuvres d'art, la décision après consultation de la commission est prise par le président de l'établissement ou le ministre de la Culture pour les SCN. Au-delà de ces seuils, le conseil artistique des musées nationaux est saisi ; ce dernier, héritage de la période antérieure à la réforme de 2003, est composé de 23 membres et présidé par un mécène ou un collectionneur.

Les conservateurs des musées nationaux, on le voit, disposent d'une plus grande liberté d'initiative pour gérer leurs acquisitions que leurs collègues territoriaux. La notion de « seuil » est ici retenue pour distinguer deux types de procédures, l'une plus souple que l'autre. Néanmoins, le décret de 2003, en introduisant une autonomie plus grande de chaque établissement ou groupe de musées, a entraîné deux évolutions. Les risques de concurrence entre musées nationaux pour l'acquisition d'une même œuvre se sont accrus (auparavant, puisque les acquisitions se faisaient au sein de la même instance, le comité des acquisitions, puis le conseil artistique, les éventuels conflits se réglaient plus facilement). D'autre part, le système actuel implique des moyens plus importants pour les grands établissements au détriment des musées moins riches, alors que, dans le système antérieur, « le fort portant le faible », une certaine péréquation jouait (il y avait un budget unique).

La mise en place du nouveau dispositif d'acquisition a incontestablement été très favorable aux grands EP. Ainsi, de 2004 à 2008, le Louvre a acquis 1 114 œuvres pour un montant de 142 700 000 € (contre 41 600 000 € de 1999 à 2003), parmi lesquelles 17 trésors nationaux qui représentent à eux seuls 76 000 000 €.

Mais il convient de noter que, pour ces trésors nationaux, la part des crédits d'acquisition de l'établissement est désormais marginale et représente environ 10 % tandis que la ressource

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

principale est constituée par le mécénat fiscal¹⁰⁵. Cette incontestable réussite peut néanmoins masquer des faiblesses : le fait que les acquisitions emblématiques de l'établissement reposent essentiellement sur les entreprises ; on peut alors se demander, comme M^{me} Anne Vincent¹⁰⁶, ce qu'il adviendrait dans l'hypothèse d'une crise économique durable et d'une baisse de l'apport du mécénat, et si une telle baisse cumulait avec une baisse des ressources de billetterie et donc de la part (20 %) prélevée pour les acquisitions.

Les chiffres du Louvre sont à comparer à ceux des 20 musées SCN qui se sont élevés en 2008 au total à 4 450 000 € répartis entre la subvention de l'État versée par la RMN (52 330 000 €) et le Fonds du patrimoine (1 840 000 €), mécénat, dons et legs ne représentant que 280 000 €.

3.3. Les restaurations, des constats similaires

3.3.1. Les procédures rendues obligatoires depuis la loi « Musées »

Toute restauration, au même titre que les acquisitions, doit être soumise à l'avis d'une commission compétente (article L. 451-2 du code du patrimoine et décret n° 2002-628 du 25 avril 2002, article 19). La commission scientifique régionale des collections des musées de France siégeant en formation compétente pour les projets de restauration comprend, outre les représentants de l'État mentionnés aux a) à c) du 1° de l'article 18 :

1° Cinq membres désignés par le préfet de région :

a) trois professionnels mentionnés aux articles 10 et 11 ;

b) deux personnalités choisies en raison de leurs compétences dans la restauration et la conservation préventive, dont au moins un spécialiste mentionné à l'article 13.

2° Deux membres désignés par le directeur des musées de France au sein des membres du Service des musées de France et du centre de recherche et de restauration des musées de France.

3° Un membre désigné par le délégué régional à la recherche et à la technologie.

Chaque projet est présenté à la commission par le professionnel responsable du musée intéressé ou son représentant.

En cas d'urgence, le projet de restauration est examiné par une délégation permanente composée du président de la commission, de deux membres élus en son sein, du conseiller « musées » à la DRAC et de l'un des membres désignés par le directeur des musées de France. Des suppléants sont désignés dans les mêmes conditions que les membres titulaires.

Le président rend compte des avis de la délégation aux membres de la commission lors de la réunion plénière suivante. L'avis de la commission ou de la délégation est ensuite notifié à la personne morale propriétaire des collections du musée en cause.

Les reproches faits à l'encontre du fonctionnement des commissions scientifiques d'acquisition sont à peu près les mêmes en ce qui concerne les commissions scientifiques régionales de restauration. On relève la même lourdeur de ces procédures.

Les responsables de collections qui doivent présenter des dossiers font souvent des heures de trajet pour exposer leur démarche pendant quelques minutes à peine, devant une commission parfois peu compréhensive, et en retirent une grande frustration. Il faut aussi souligner à l'heure de la RGPP, toutes les dépenses engendrées par l'organisation des commissions par les DRAC : temps de travail des personnels, frais de déplacement, de repas, etc.

Il serait préférable de réserver les commissions à des restaurations coûteuses ou très complexes dans leur technicité.

Il pourrait alors être intéressant de débattre avec le restaurateur pressenti et le conservateur des modes opératoires qui pourraient être appliqués. Ou bien chaque restaurateur pourrait lui-même présenter son plan d'intervention.

¹⁰⁵ Article 238 bis OA du Code Général de Impôts.

¹⁰⁶ Anne Vincent, « La Politique d'acquisition d'un grand musée : le Louvre », in *Les Musées et le Marché de l'art*, Icône Image, actes du colloque interdisciplinaire, 3 et 4 juillet 2009.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Les petites remises en état telles que nettoyages, recollages, ou rentoilages, pourraient être dispensées de ces réunions et avis, les conservateurs s'engageant à ne faire travailler que des restaurateurs habilités (proposition n° 453).

Il pourrait être mis en place également la visioconférence puisque le jugement d'un dossier se fait par image la plupart du temps (proposition n° 453).

Dans le domaine de la restauration, encore, la loi s'inspire des pratiques et est essentiellement destinée aux collections de beaux-arts ; elle ne prend pas en compte la spécificité des collections scientifiques. Souvent, il n'est pas possible de trouver des restaurateurs habilités compétents dans les domaines aussi variés et particuliers couverts par les collections scientifiques et techniques. Une adaptation des textes devrait être faite par les conservateurs spécialisés permettant à ces collections de répondre aux attendus de la loi.

Définir les besoins

Tout projet de restauration, qu'il vise un bien isolé ou une collection d'objets, doit faire au préalable l'objet d'une bonne définition des besoins. En effet, les règles de l'achat public et les obligations liées au Code du patrimoine (loi musées) rendent nécessaire un encadrement strict des conditions de passation des commandes.

Dans certains cas (en particulier celui d'un marché public qui doit être assorti d'un cahier des charges rédigé), le responsable de collection peut s'estimer insuffisamment compétent pour définir précisément les besoins ; il lui est alors possible d'avoir recours à une étude préalable, qui sera également confiée à un conservateur-restaurateur. Celui-ci sera à même de formuler un diagnostic, d'estimer les conditions de faisabilité de l'opération, d'en envisager diverses issues, d'alerter le responsable sur un degré d'urgence, enfin de rédiger un cahier des charges dont la structure et le vocabulaire seront compris par ses confrères.

Le recours à des demandes de devis gratuits, desquels on extraira des informations pour rédiger un cahier des charges pour un marché public, est une pratique malheureusement trop courante et illégale, qui n'est pas de nature à forger une relation de confiance entre les deux professions ; elle est bien entendu à proscrire.

Choisir un professionnel en fonction d'une mission

Une bonne définition des besoins débouche naturellement sur l'identification du type de professionnel requis pour les interventions. Depuis sa promulgation en avril 2002, le décret n° 2002/628 de la loi musées fait obligation au responsable de collection de choisir celui-ci parmi des professionnels dits « habilités ».

D'une part, ce niveau de qualification pré-requis a été défini en 2002 et doit faire l'objet d'une mise à niveau selon la grille de l'enseignement supérieur européen (processus LMD dit « de Bologne ») et intégrer le niveau Master comme référence de qualification (le niveau bac + 4 n'est plus un grade universitaire délivré en France).

D'autre part, la mise en conformité avec la directive services et celle relative à la reconnaissance des professions réglementées impose de règles particulières pour la liberté de circulation des professionnels reconnus comme tels dans leur propre pays, selon qu'ils s'établissent en France, ou continuent à résider dans leur pays d'origine. Un décret est en cours de rédaction par les services de la direction générale des patrimoines¹⁰⁷.

Ces professionnels sont identifiés par leur domaine d'intervention, dit aussi « spécialité ». Certains d'entre eux couvrent plusieurs domaines (peinture et sculpture polychrome ; sculpture et objets archéologiques ; photographie et numérisation des collections ; etc.) ; d'autres revendiquent des spécialisations plus fines (papiers peints, objets de tabletterie, instruments de musique, ...).

Parmi les différentes listes de conservateurs-restaurateurs en circulation, il faut mentionner l'annuaire de la FFCR, qui fournit une liste alphabétique de tous les professionnels titulaires d'un diplôme tel que visé à l'article 1 du décret. Cette liste y est également déclinée par spécialités et par Régions.

La grande majorité des conservateurs-restaurateurs se caractérise par une grande mobilité ; dans le cas d'objets peu courants, ou de problématiques complexes, ou pour toute autre raison, il est possible de faire appel à un prestataire éloigné géographiquement.

¹⁰⁷ Voir à ce titre la publication de l'AGCCPF PACA *Actualité des pratiques de la CR en France et en Europe*, Auteurs multiples, Fage éditions, Lyon, 2010.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

3.3.2. Les budgets et les financements

Les budgets attribués aux musées des collectivités territoriales pour leurs restaurations sont inscrits en investissement.

L'AGCCPF a pu observer quatre situations possibles :

- une enveloppe forfaitaire fléchée est reconduite chaque année et est gérée par le chef d'établissement ;
- en fonction des besoins, un programme de restauration est proposé par le chef d'établissement et le budget est prévu en conséquence ; ce système entraîne des variations en fonction des années et des besoins ; cela est appliqué surtout lors des chantiers de collections dans le cadre d'une construction ou d'un réaménagement du musée ;
- la restauration n'est prévue qu'en cas d'urgence, il n'y a pas de planification. Le musée peut rester plusieurs années sans restauration ;
- aucun budget n'est prévu.

Des Fonds régionaux d'aide à la restauration (FRAR) ont été créés à l'image des FRAM et ont été mis en place la plupart du temps dans le cadre des contrats État-Région 2000-2006 (Pays de la Loire, Rhône-Alpes, Bourgogne, Bretagne, Languedoc-Roussillon, Basse et Haute-Normandie). Plusieurs régions ne les ont pas reconduits.

Abondés à parité égale par l'État (DRAC) et les conseils régionaux, les FRAR coprésidés par le DRAC et le président du conseil régional ou son représentant attribuent des subventions après avis des commissions scientifiques. Il est regrettable que ces fonds n'aient pas été systématiquement mis en place dans toutes les régions, il en ressort une fois de plus une différence de traitement sur le plan territorial.

Il conviendrait d'instituer pour toutes les régions un FRAR, pendant naturel des FRAM. Ces fonds s'intégrant à une grande politique nationale de conservation préventive et de restauration des collections des musées de France en lien avec le plan de remise à niveau des réserves. De tels fonds, les FRAM l'ont prouvé, ont un rôle incitatif pour les collectivités territoriales (proposition n° 433).

Les commissions scientifiques régionales de restauration des collections des musées de France siègent en formation compétente pour les projets de restauration.

Pour obtenir un accord de restauration et donc une subvention du FRAR, **il est exigé de la part des musées qui le sollicitent de présenter pour toute campagne de restauration trois devis contradictoires**. Toutes les régions n'appliquent pas le principe du FRAR. C'est le cas de la Bourgogne, qui ne l'applique plus alors qu'elle l'appliquait, il y a quelques années.

Le principe qui veut que des devis contradictoires soient présentés est bon à condition que la spécialité soit étendue, ce qui n'est pas toujours le cas. Obtenir trois devis contradictoires relève parfois pour les musées des petites villes de l'exploit.

Deux seraient suffisants. Étant donné la spécificité de la prestation, et parfois la somme modique que représentent certaines interventions, un devis avec une bonne motivation devrait même suffire.

– En fonction du type d'intervention, trouver trois restaurateurs est parfois difficile (spécialités rarissimes).

– **Les restaurateurs hésitent à se déplacer, pour réaliser un devis, sans prise en charge de leur frais de déplacement**, alors qu'ils savent avoir très peu de chances d'être retenus (distance géographique, disponibilité et capacité d'intervention).

– Les conservateurs préfèrent travailler avec un restaurateur qu'ils connaissent, dont ils ont déjà testé les compétences, avec lequel ils s'entendent bien et se comprennent, souvent pour assurer une harmonisation des restaurations de l'établissement. Le restaurateur devient plus ou moins un collaborateur qui connaît les collections du musée dans sa spécialité et peut apporter une aide de conservation préventive et de conseil à l'établissement, au-delà de son travail de restauration.

– Pour les conservateurs territoriaux, il est plus facile à plus d'un titre de travailler avec un restaurateur de proximité : transport de l'œuvre plus sécurisé, déplacements simplifiés, rapidité de mission (aller-retour dans la journée : une seule journée de travail en moins), suivi des interventions sur l'œuvre assurée. De plus, certaines villes éloignées des grands centres se voient décliner l'offre d'établir un devis car l'éloignement géographique oblige alors les restaurateurs à perdre une journée, voire deux, seulement en déplacement.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Lorsqu'il s'agit de grands établissements ou de chantiers de musées, les seuils des marchés publics imposent le lancement d'appels d'offre.

L'élaboration des cahiers des charges est extrêmement complexe, elle nécessite des compétences internes au musée pour réaliser les diagnostics ; à défaut, ce qui est le cas le plus fréquent, il faudra faire appel à des compétences externes (compétences qui n'auront plus le droit de répondre à la consultation par la suite).

Dans cette hypothèse, il convient de prévoir des visites avec procès-verbal (à prévoir dans la consultation) par les candidats (ces derniers doivent tous se déplacer sans indemnité, l'absence de procès-verbal de visite vaut rejet de l'offre) ; ces visites nécessitent du temps pour les accueillir.

Le problème se pose ensuite au moment de l'analyse technique des offres ; les grandes collectivités sont aujourd'hui rompues à cet exercice en établissant des critères de prix mais aussi techniques avec des barèmes et des pondérations. Les rapports doivent être solidement argumentés. La difficulté réside donc dans le fait d'intégrer au bon moment les avis de la commission, dont l'argumentaire paraît souvent insuffisant ou même en contradiction totale au code des marchés publics. Il faut signaler qu'aucun texte ne prévoit la prééminence de la commission régionale scientifique sur la commission d'attribution des marchés d'une collectivité territoriale. Le cas de l'attribution en parallèle de la commande par une procédure de marché public pose un ensemble de questions sur la prééminence de l'un des deux Codes sur l'autre (Code des Marchés publics, Code du Patrimoine), sur l'organisation de la sélection, sur l'antériorité nécessaire d'une démarche sur l'autre.

Le problème de la compétence en conservation-restauration intégrée par la commission d'appel d'offre d'une collectivité est souvent posée, parfois crucialement lorsque le conservateur responsable n'est pas admis par sa collectivité à siéger dans cette commission ou lorsque l'importance patrimoniale du bien ou la complexité de son traitement requièrent un niveau d'expertise spécialisée. Deux possibilités sont alors offertes.

L'une consiste à requérir l'avis préalable de la commission régionale, sur la programmation et l'étude initiale à entreprendre pour la définition des besoins, et comprenant éventuellement la mission de conseil que peuvent avoir les centres à vocation nationale. (C2RMF et CICRP).

L'autre, éventuellement complémentaire, consiste à utiliser au mieux la compétence du professionnel commis pour l'étude préalable du bien concerné, en bénéficiant de ses connaissances propres à l'objet considéré, conférant alors à ce professionnel le statut d'assistance à maîtrise d'œuvre, et résolvant de fait la question de sa participation éventuelle à la mise en concurrence.

Le suivi des interventions n'est pas encadré par la loi musées. Certaines structures, jouant le rôle de « maîtrise d'œuvre » (C2RMF, CICRP, ...) au profit des donneurs d'ordre peuvent assurer ce suivi, plus facile à mettre en place lorsque la restauration est effectuée dans leurs locaux.

La mise en concurrence des restaurateurs dans le cadre des appels d'offre se heurte par conséquent à des difficultés ; des dérogations devraient pouvoir être trouvées au regard de la spécificité de certaines collections (travaux de taxidermie dans les musées d'histoire naturelle, restauration du patrimoine technique et industriel, etc.) (proposition n° 453).

Par ailleurs, les restaurations en France ont été surtout pensées en termes d'œuvres d'art et d'objets archéologiques. La place réservée aux collections ethnographiques et de sciences et techniques, est encore très réduite, de telle sorte que la restauration de véhicules hippomobiles, automobiles, d'engins agricoles ou de machines se heurte à de grandes difficultés tant dans le domaine de la simple expertise que dans le fait de trouver un restaurateur compétent.

Un effort particulier est à encourager pour mettre en œuvre des techniques de restauration pour les collections ethnographiques et de sciences et techniques et pour que l'État établisse des normes (proposition n° 453).

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

3.3.3. La restauration des œuvres d'art au Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF)

Il existe en France, en dehors bien évidemment des restaurateurs installés à leur compte ou en groupement, plusieurs types d'ateliers de restauration : des ateliers nationaux intégrés au Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), installés à Versailles et au pavillon de Flore, au Louvre, d'une part, et, d'autre part, un certain nombre d'ateliers de restauration dits « de proximité » répartis dans les différentes régions, avec des statuts administratifs divers (ateliers financés par l'État, par des collectivités¹⁰⁸)¹⁰⁹. Par le passé, les responsables de collections ont été souvent « incités » par les services de l'État à confier des travaux de restauration aux ateliers du C2RMF. Or, la restauration d'œuvres d'art dans ces ateliers est toujours plus onéreuse que dans un atelier provincial. Confier une œuvre aux ateliers du C2RMF pourrait être à l'avenir une procédure adoptée préférentiellement pour les cas particuliers. Par exemple, pour des œuvres nécessitant une étude très approfondie et/ou une intervention particulièrement délicate, s'accompagnant au besoin de la constitution d'un conseil scientifique intégrant des conservateurs de certains musées nationaux, des historiens d'art, des ingénieurs de recherche du ministère de la Culture pour la partie physico-chimique ou d'autres types de spécialistes.

3.3.4. D'autres moyens de restauration et d'analyse

En dehors de la restauration des œuvres d'art, tableaux, sculptures, objets d'art ou mobiliers, par exemple, telle que proposée par les ateliers de restauration du C2RMF, on peut cependant ajouter qu'un certain nombre d'ateliers proposent des équipements permettant aux musées de faire restaurer des objets que des prestataires privés, faute d'équipement, ne peuvent prendre en charge : par exemple, le laboratoire d'archéologie des métaux de Nancy et Arc'Antique à Nantes pour des objets métalliques de grande dimension, ou encore Arc-Nucléart à Grenoble pour le traitement des bois gorgés d'eau. On peut aussi mentionner le Centre interrégional de conservation et de restauration du patrimoine (CICRP) installé à Marseille qui travaille pour les musées de la région PACA.

D'autre part, le C2RMF, outre les ateliers de restauration, permet aux musées d'obtenir un certain nombre de prestations à titre gracieux : assistance à la programmation en conservation-restauration, conseils en conservation préventive, analyse des œuvres (matériaux constitutifs, datation, techniques de création, etc.), aide à la définition de cahiers des charges en matière de restauration.

Les professionnels de musées souhaitent réaffirmer l'importance de cette mission de service public à l'heure où le C2RMF est en pleine restructuration. Il serait intéressant que les professionnels soient informés des débats et des travaux qui sont actuellement menés pour définir les missions de ce futur centre et la façon dont il pourra répondre aux attentes des professionnels de musées. (proposition 451)

Le déplacement du C2RMF projeté à Cergy-Pontoise ne peut pas être conçu sans un véritable dialogue avec les conservateurs. (proposition 451)

3.3.5. Les conservateurs-restaurateurs : statuts et formation

Toute restauration des collections des musées de France doit être réalisée par des spécialistes présentant des qualifications ou une expérience professionnelle définies par décret sous la responsabilité des professionnels mentionnés à l'article L. 442-8 du code du patrimoine.

Ainsi est définie la compétence requise pour les spécialistes opérant les traitements de restauration et de prévention sur les biens appartenant aux collections de musées.

Le niveau de diplôme requis pour des formations spécialisées dans le domaine de la restauration et de la préservation sanctionne la fin d'un second cycle de l'enseignement supérieur homologué au niveau 2 (équivalant au niveau bac + 4).

À ce jour, la circulaire d'application de la loi « Musées » définit les formations françaises correspondantes, ainsi officiellement reconnues.

¹⁰⁸ Revue de l'AGCCPF, *Musées et collections publiques de France*, 2010, n° 260 à paraître en 2011

¹⁰⁹ Il existe également quelques ateliers intégrés à des musées, c'est le cas de certains musées de la ville de Paris.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Ce sont :

- la **Maîtrise de sciences techniques (MST) de Paris I** Conservation Restauration des Biens culturels ;
- l'**INP**, département de formation des restaurateurs d'œuvres d'art ;
- les sections spécialisées des écoles des Beaux-Arts de **Tours** (École supérieure des beaux-arts) et d'**Avignon** (École d'art).

Ces diplômes peuvent également être obtenus dans le cadre des procédures de VAE telles que définies par la loi de modernisation sociale. Les diplômes étrangers équivalents peuvent aussi être reconnus, selon un protocole en conformité avec les recommandations européennes.

La majorité des restaurateurs sont des travailleurs indépendants et répondent aux demandes des musées sur appel d'offre ou dans le cadre de prestations. Certains, rarement, ont un statut de fonctionnaire, en particulier au C2RMF ou dans les grands établissements muséaux : musées de la Défense, musée national des Arts et Métiers, musée d'Histoire naturelle, etc.

Les formations de restaurateurs reconnues, citées ci-dessus, intègrent mal certains types de patrimoines dont un certain nombre de conservateurs ont la charge. Y songeront-elles à l'avenir ? Comme on l'a dit précédemment, il demeure très difficile de faire restaurer les collections des musées techniques et industriels, des musées d'histoire naturelle, des musées à collections militaires, à collections relatives aux transports, etc. (On peut d'ailleurs souligner d'une manière générale que la loi « Musées » prend davantage en compte les patrimoines dits « classiques ».)

3.3.6. Les régisseurs d'œuvres d'art¹¹⁰

C'est dans les années 70 que la fonction, qui n'est pas alors encore un métier, émerge dans un contexte favorable et se définit rapidement par rapport à d'autres activités professionnelles.

La prise en compte de la notion de logistique appliquée à la gestion des collections et des expositions, le volume des mouvements d'œuvres de plus en plus important, l'intégration progressive de la conservation préventive dès le début des années 80 sont autant de raisons qui, en faisant l'objet d'une véritable professionnalisation, ont trouvé leur concrétisation dans ce nouveau métier.

Ce n'est donc pas un hasard si le premier service de régie des œuvres, structuré et identifié comme tel, apparaît en France à la faveur de la création du Centre Georges-Pompidou en 1977 et de l'ouverture du musée d'Orsay en 1986, profitant ainsi de la dynamique liée à la création de deux grands établissements.

Le début des années 80 est marqué par le développement de « régies » qui se substituent aux services déjà existants de documentation et de « mouvements des œuvres ». Certains voient leur activité se spécialiser dans la collection ou les expositions, tandis que d'autres restent polyvalents. Les attributions des différents acteurs (conservateurs, documentalistes, restaurateurs, services techniques, etc.) vont donc peu à peu se rééquilibrer au cas par cas, en fonction des profils et des compétences de chacun et en tenant compte de l'histoire des établissements.

Le milieu de cette décennie correspond à la professionnalisation de la fonction de régisseur et à la création de postes spécifiques sur tout le territoire national et dans la plupart des institutions patrimoniales importantes : musées ou établissements nationaux (Louvre, arts décoratifs, musées d'Art moderne de la ville de Paris), grands musées territoriaux (musées de Grenoble, Saint-Étienne, Marseille, Villeneuve-d'Ascq, Lille, Strasbourg, Toulouse, Amiens, etc.), FRAC, centres d'art, etc. Les régisseurs font peu à peu référence à un véritable savoir-faire dont ils puisent en partie les sources dans la tradition anglo-saxonne des *registrars*. Très souvent, la transmission des connaissances se fait par l'expérience et l'apprentissage aux contacts des régisseurs en poste, des transporteurs, des restaurateurs, des artistes, etc.

Au cours de cette période de maturation durant les années 80-90, le métier agrège des connaissances et développe des savoir-faire qui vont amener tout naturellement les régisseurs dès le milieu des années 90 à se regrouper au sein de structures associatives.

¹¹⁰ Contribution de l'AFROA, Association Française des régisseurs d'œuvres d'art

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Les enjeux s'organisent autour de « l'affirmation de l'identité professionnelle de ses membres, la promotion de leurs compétences et la volonté de mieux faire connaître le métier de régisseur sur le plan national et international ».

Les régisseurs tendent à se reconnaître désormais dans une appartenance commune identitaire forte qui culmine avec l'organisation toute symbolique de la 2^e conférence européenne des régisseurs les 14 et 15 novembre 2000, à Paris.

Cette activité va de pair avec une certaine reconnaissance institutionnelle qui, si elle convient d'ores et déjà de la nécessité d'une fonction de « régie d'œuvres », n'a pas su, pendant longtemps, intégrer la dimension véritable de « métier ».

Néanmoins, deux évolutions importantes sont à retenir :

– D'une part, la reconnaissance officielle de la spécialité au niveau national, dans le cadre d'emploi de la filière scientifique de catégorie A, intégrée au corps des chargés d'études documentaires. En 1997, celle-ci devient une option du concours de recrutement des chargés d'études, qui en comporte désormais deux : « Documentation » et « Régie d'œuvres ».

– D'autre part, l'émergence de formations initiales expressément dédiées à ce métier. Il s'agit de masters professionnalisant (ex-DESS, désignés à présent sous l'appellation « masters 2 »). Mentionnons celui de l'école du Louvre (Régie d'œuvres et Documentation, créé en 2008) et celui d'Amiens (Régie d'œuvres et Montage d'expositions, créé en 2009). Ces formations sont maintenant exigées dans certaines fiches de postes.

Si l'on peut se réjouir de cette offre de formation, on regrettera toutefois que l'effort pour la reconnaissance et la définition du métier se soit arrêté à mi-chemin. En effet, si la fonction publique d'État a évolué en ce sens, il n'en a pas été de même pour la FPT, dans laquelle le métier se pratique avec des statuts très différents : attaché de conservation, assistant de conservation, agent du patrimoine... Et, bien entendu, nombre de régisseurs exercent leur activité dans un cadre contractuel, en dehors de la fonction publique.

Un équilibre entre l'arrivée de jeunes diplômés et les besoins des établissements devrait être trouvé, car il est incontestable que les besoins existent. Un peu de cohérence sur le statut serait sans doute profitable pour tout le monde. Le monde de l'art contemporain travaille actuellement sur la mise au point de « fiches métiers », permettant à la fois de définir un cadre de compétences et d'en déduire la traduction en terme de carrière. L'exemple mériterait certainement d'être suivi dans la perspective d'une concertation plus générale avec les différents métiers de la conservation...(proposition 441)

3.4. La politique des publics

3.4.1. Les services des publics rendus obligatoires

La loi « Musées » a introduit en 2002 la notion de « service des publics » et en fait même une obligation.

L'article L. 442-7 du code du patrimoine dispose que « chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelle ; le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées ».

L'article L. 442-9 dispose que « les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelle sont assurées par des personnels qualifiés ».

Comme on l'a déjà indiqué, cette disposition n'est pas appliquée dans la totalité des 1 214 musées labellisés pour des raisons évidentes de moyens pour un certain nombre d'entre eux, tandis que bien des collectivités qui en auraient les moyens n'ont pas pris conscience de cette obligation. Les mises en réseaux de plusieurs musées pour unir les moyens comme préconisé par l'article L 442-7 sont une solution, mais elles ne peuvent être mises en application que selon une volonté politique des collectivités ou des associations propriétaires ; la formulation « le cas échéant » reste trop vague pour être réellement appliquée.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

3.4.2. D'une manière générale, une floraison d'initiatives

Néanmoins, les musées de France, petits ou grands, quels que soient leurs statuts, se sont engagés fortement dans ces missions. Les initiatives nombreuses, variées, ne peuvent être ici toutes citées ; on se reportera aux publications de la revue de l'AGCCPF ainsi qu'aux rapports d'activité des musées.

Mais ces actions en faveur du public ont souvent, il faut bien en convenir, pris le pas sur les missions de conservation et de gestion des collections et sur le travail de fond (inventaire, récolement, conservation préventive...). On a tendance à privilégier plus facilement l'événementiel au détriment des coulisses. De même, les « portes ouvertes » (Nuit des musées, Journées du patrimoine...) sont des temps forts qui produisent de beaux résultats car ils drainent souvent de nouveaux publics ; néanmoins, la tentation de « faire du chiffre » est réelle tant pour les exécutifs que pour les professionnels eux-mêmes, au détriment quelquefois des règles de sécurité et de conservation des œuvres. Il convient par conséquent d'établir un bon équilibre entre les différentes exigences du musée, qui est à la fois lieu de conservation et lieu de diffusion et de médiation.

Mais à côté des chiffres de fréquentation, les initiatives des musées en faveur de l'accueil des publics sont nombreuses et sans doute sous-estimées, en témoignent les actions menées, par exemple, par l'association des conservateurs des musées du Nord-Pas-de-Calais, restituées lors de la journée d'étude du 17 mai 2001 et qui ont fait l'objet d'une publication¹¹¹. C'est d'ailleurs ce qui a légitimé le choix de l'AGCCPF pour tenir ses journées d'étude en novembre 2008 dans cette même région avec pour thème « Musées et accessibilité, un enjeu de société¹¹², occasion de faire le point sur de multiples initiatives en faveur des handicapés visuels, auditifs et mentaux, ou concernant l'insertion depuis des actions en faveur des SDF, en passant par le milieu psychiatrique associant médecins spécialisés en addictologie, conservateurs, médiateurs et malades.

3.4.3. Les politiques des publics, un défi à relever : l'accès au plus grand nombre

Si les musées de France ont vu leur fréquentation globale augmenter très fortement, un premier constat doit être rappelé : les musées territoriaux ne représentent que 54,3 % de cette fréquentation globale en 2009 et ont même fait l'objet d'une légère baisse de ce pourcentage depuis 2000, où ils enregistraient 54,6 %. C'est dire que les grands établissements parisiens en captent une part très importante (8,3 millions de visiteurs pour le seul musée du Louvre en 2009). Une part très importante de ce public est constituée de touristes français et étrangers ; il s'agit donc dans ce cas d'une visite ou découverte touristique plus que d'une pratique culturelle.

Le second constat porte sur la structure des visites. Depuis 1973, *Les Pratiques culturelles des Français* sont publiées à intervalles plus ou moins réguliers (les dernières statistiques datent de 1989, 1997 et 2008). Ces statistiques donnent un pourcentage de Français de 15 ans ou plus ayant visité un musée au cours des derniers mois de 30 % en 1989, 33 % en 1997 et 30 % en 2008. Ces pourcentages démontrent l'immense travail qui reste à accomplir pour la démocratisation de l'accès au musée¹¹³.

Lorsqu'on renverse ces taux, cela signifie bien que plus des deux tiers des Français ne fréquentent pas régulièrement les musées.

Lorsqu'on compare ces données à la hausse très importante de la fréquentation globale, on peut en déduire deux choses :

- La part non négligeable de visiteurs étrangers (ce qui en soi est une excellente chose et démontre le rôle essentiel des musées dans l'activité touristique de notre pays).
- La part sans doute très importante de la « revisite » ; c'est-à-dire d'une clientèle d'« habitués » qui « pratiquent » le musée et y reviennent régulièrement (là encore, c'est une excellente chose en soi car le musée remplit bien là son rôle de lieu de pratique culturelle).

Là où le bât blesse : la répartition des visiteurs d'après les mêmes enquêtes démontre que, **selon les catégories socioprofessionnelles, il existe des écarts très importants** entre cadres et professions intellectuelles supérieures ; artisans et professions intermédiaires ; commerçants et chefs d'entreprise d'une part, et agriculteurs ; employés ; ouvriers d'autre part. La première catégorie représente respectivement en 2009 59 %, 38 % et 30 %, alors que la seconde représente 17 %, 22 % et 15 %. Les retraités représentent quant à eux 29 %. Ce constat est même encore plus alarmant

111 « Ouvrir les musées à tous les publics, quels partenaires pour un accueil adapté ? », Roubaix, journée d'étude, mai 2001, Le Geai bleu, Roubaix, décembre 2003.

112 *Musées et collections publiques de France*, n° 255, 2009/1.

113 Ces données sont à comparer à celles de la Grande-Bretagne, où 45,8 % des adultes déclarent en 2009 avoir visité un musée durant l'année écoulée, soit 15 % de plus qu'en France ! (Enquête réalisée annuellement par le ministère de la Culture, des Médias et du Sport, 18 mars 2010).

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

quand on compare ces données avec les années de référence précédentes : on constate que les ouvriers, employés et agriculteurs étaient plus nombreux en pourcentage à visiter les musées en 1989 ! (23 % pour les ouvriers, 31 % pour les employés et 22 % pour les agriculteurs.)

Mais les écarts territoriaux que nous avons mis en évidence en début de rapport sont ici encore visibles très nettement et font apparaître la surreprésentation du public parisien (65 % en 2009 contre 59 % en 1989), alors que les habitants des communes de moins de 20 000 habitants ne représentent que 23 %.

En revanche, il convient de noter que ces enquêtes ne tiennent pas compte de la fréquentation des moins de 15 ans ; c'est une lacune de ces études quand on sait l'importance que revêt le public scolaire pour les musées^{114, 115}

Mais là également, des écarts se creusent entre les tranches d'âge puisque les enfants des écoles primaires sont largement dominants par rapport aux collégiens et encore plus aux lycéens. C'est dire le travail considérable qu'il reste à accomplir pour élargir la sphère des publics des musées.

Des expériences très intéressantes faites par certains musées seraient à généraliser avec les Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) dans le cadre de la politique de la ville afin d'accueillir des publics des banlieues, des hôpitaux, crèches, centres aérés. C'est aussi le cas du réseau national « Culture du cœur », qui consent des entrées gratuites pour un public défavorisé, ces visiteurs venant accompagnés de référents. Ce sont encore les remarquables actions menées par ATD-Quart Monde (proposition n° 491).

Les expériences de gratuité favorisent incontestablement l'augmentation du nombre des entrées mais beaucoup moins celui des visiteurs¹¹⁶. (491)

On a longtemps parlé « du public » dans les musées avant de parler « des publics » ; aujourd'hui, ce sont de véritables politiques des publics qui doivent être élaborées par les services compétents. Il s'agit de plans stratégiques qui doivent être intégrés aux Projets scientifiques et culturels (PSC) et aux projets d'établissement. De ces plans doivent découler des moyens de communication adaptés, des aménagements particuliers que les maîtres d'œuvre doivent prendre en compte, des prestations de médiation ciblées. Ces plans doivent être réalisés non pas en interne au sein des musées mais en collaboration avec les services sociaux et les professionnels spécialisés. Cette ouverture est sans doute insuffisante aujourd'hui (proposition n° 491).

Au-delà de telles mesures, il est temps de mieux comprendre pourquoi les musées s'ouvrent encore trop exclusivement aux Catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP+) ; la communication peut en être l'une des causes, ainsi que l'image diffusée auprès du public. (proposition n° 491)

Le rôle pédagogique des musées est très important. Depuis les années 70 le public scolaire a été une cible privilégiée, l'AGCCPF lui avait d'ailleurs consacré à cette époque un livre blanc ! La réforme des programmes scolaires avec l'enseignement de l'histoire des arts obligatoire pour tous les élèves à l'école, au collège et au lycée place les musées en première ligne pour fournir aux enseignants et leur classe un matériel d'étude. Un partenariat a été mis en place entre le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de la Culture et la RMN.

¹¹⁴ De même, il convient de relativiser ces résultats car la question posée aux enquêtes porte sur la visite « durant l'année écoulée » : cela ne signifie donc pas que ceux qui répondent par la négative ne vont jamais au musée. La comparaison avec d'autres pays, comme le Canada, qui pratiquent les mêmes types d'enquête donnent pratiquement les mêmes résultats.

¹¹⁵ Les enquêtes britanniques donnent 66,3 % des 5-10 ans et 59,7 % des 11-15 ans (données 2009).

¹¹⁶ Voir revue *Musées et collections publiques de France*, journées d'étude en région Centre, octobre 2010, à paraître.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Les ressources mises à disposition des enseignants et des élèves par la RMN

L'histoire par l'image, un programme numérique pour l'enseignement de l'histoire des arts :

- 300 000 images à disposition des enseignants ;
- des films pédagogiques interactifs inédits ;
- des livres d'initiation à l'art pour la jeunesse ;
- des activités dans les musées et les expositions.

Malheureusement, force est de constater que les mises à disposition d'enseignants par l'Éducation nationale sous forme de détachements affectés aux services éducatifs des musées sont en recul. Pourtant, ces dispositifs ont montré leur utilité et il est plus que jamais nécessaire de les maintenir, ces professeurs assurant utilement un relais entre le monde enseignant et les musées. (proposition 494)

La gratuité d'accès aux établissements nationaux pour les enseignants est une bonne mesure ; on peut à ce sujet regretter qu'elle ne soit pas appliquée aux porteurs d'une carte professionnelle (les membres de l'AGCCPF se voient ainsi refuser l'accès à titre gratuit, dont ils bénéficiaient jadis). (proposition 494)

Nous regrettons que cet enseignement de l'histoire des arts ne soit pas un cours à part entière et intégré à des cours d'arts plastiques ; il n'y a toujours pas en France d'émergence d'une véritable discipline (contrairement à l'Italie, par exemple), alors que les études supérieures (universitaires) dans ce domaine existent (histoire de l'art) ; mais ces dernières ne menant pas à une agrégation, elles n'ont aucune incidence sur l'enseignement scolaire classique (proposition n° 492).

L'article 7 de la loi du 4 janvier 2002 dispose que « les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser leur accès au public le plus large ».

Si les droits d'entrée sont loin de constituer le seul frein à l'accessibilité des publics, les expérimentations de la gratuité l'ont d'ailleurs démontré, il faut néanmoins rester vigilant sur le montant de ces tarifs. Or, ces derniers n'ont cessé d'augmenter ces dix dernières années, plus particulièrement dans les grands établissements nationaux ; ainsi, au Louvre, pour la période 2000-2010, ils sont passés (plein tarif) de 7 € à 9,50 €, soit une hausse de plus de 35 %. À Versailles, cette hausse (de 7 € à 15 €) représente une progression vertigineuse de 114 % ! Quant au musée national d'Art moderne, ces pleins tarifs sont passés durant cette même période de 4,60 € à 12 €, soit une hausse de 160 % ! Les tarifs réduits ont augmenté dans des proportions plus importantes au Louvre (96,8 %) et à Versailles (145 %).

Il convient d'appliquer l'article 7 de la loi « Musées » et de stopper la hausse des tarifs d'entrée dans les musées. (proposition 491)

La gratuité, une solution ?

La littérature à ce propos est abondante, les conclusions de l'expérimentation menée pour les musées nationaux (SCN) pendant 6 mois en 2008 ont démontré que les résultats étaient très divers en fonction des établissements retenus. Monsieur Jean-Michel Tobelem dans ces travaux a parfaitement démontré les limites de cette expérimentation trop limitée dans le temps. Les résultats donnés par l'application de la gratuité pour les musées de la ville de Paris démontrent quant à eux que si leur fréquentation a augmenté, l'élargissement du public n'est pas démontré et encore moins les effets sur les jeunes. Le numéro à paraître de « musées et collections publiques de France » consacré aux journées d'étude font état de ces expériences et viendront compléter le numéro 248 (2006-1) ayant pour thème « Tourisme et politique tarifaire dans les musées ».

L'observation des publics au niveau national

L'ex-direction des musées de France a créé en 1989 l'observatoire permanent des publics ; cet observatoire permet d'obtenir des données statistiques annuelles sur la fréquentation des musées. Très utiles, ces données néanmoins revêtent un caractère trop quantitatif malgré une amélioration très positive du dispositif et des données individualisées par régions notamment. Dans le cadre de la RGPP, le département de la politique des publics est désormais rattaché à la direction générale des patrimoines mais ne dépend plus du service des musées.

3.4.4. Les métiers de la médiation

« Médiation culturelle » est une association qui rassemble aujourd'hui une centaine de professionnels et chercheurs ; elle entend contribuer à la réflexion sur les enjeux de la médiation culturelle et les moyens d'une véritable prise en compte des publics et des populations par les établissements culturels : musées, centres d'art, sites patrimoniaux, etc.

Au fil de ces dernières années, l'association a rédigé un certain nombre de textes et de documents afin de poser les bases d'une définition partagée de la notion de médiation culturelle dans le champ qui nous concerne et d'ouvrir le débat sur les moyens d'un engagement professionnel éthique.

L'association ayant pris acte de la **loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France**, elle a fait part, dès 2002, de ses remarques dans un article paru dans la *Lettre du Comité national français de l'ICOM*, n° 28, mai/octobre 2003 : « La Place des publics : regards des médiateurs ».

Avec le soutien de la DRAC Rhône-Alpes, l'association a confié en 2005 une étude au laboratoire Culture & Communication (sous la direction de M. Jean Davallon) pour faire un **état des lieux des professionnels de la médiation culturelle en Rhône-Alpes** et faire ainsi le point sur l'exercice de la médiation culturelle dans les musées, centres d'art et sites patrimoniaux.

La conclusion du rapport¹¹⁷ après enquête permet de mesurer l'ambivalence du monde muséal vis-à-vis de la mission d'accompagnement des publics. Les statuts des professionnels de la médiation restent bien souvent précaires, les évolutions de carrière sont rares et la reconnaissance de la prise en charge de ces missions par des professionnels au sein des établissements est loin d'être accomplie, même si on note de réelles avancées ces dernières années.

Certaines régions, comme la Bretagne, ont mis en place des programmes d'aide à la création de services de médiation ; c'est un encouragement qui doit être accentué.

117 Karine Tauzin, *État des lieux des professionnels de la médiation culturelle en Rhône-Alpes*, dir. Jean Davallon, laboratoire Culture & Communication, université d'Avignon, 2006.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

aides de la DRAC de Bretagne pour l'ouverture de secteurs liés à la médiation - Musées de Bretagne 2008-2010

2010

0224	71	64F	2M	NATURE ET TRADITIONS DU PAYS D AURAY	ECOMUSEE DE ST DEGAN	création d'un poste de médiateur ayant en charge le service éducatif de l'écomusée de Saint-Degan (1er volet)	12 000 €
0224	71	63F	8J	SERVICE PUBLIC ADMINISTRATIF CULTUREL (SPAC) DE PONT L ABBE	MUSEE BIGOUDEN DE PONT L'ABBE	création d'un poste de chargé du service éducatif (2ème volet) au Musée Bigouden de Pont l'Abbé	10 000 €
0224	71	63F	8J	VITRE	MUSEES DE VITRE	création d'un poste de chargé du service éducatif des musées (50%) de Vitre (1er volet)	6 000 €
total							28 000 €

2009

0224	31	64F	2M	ASS DES AMIS DE L'ECOMUSEE DES MONTS D'ARREE	MUSEES DU PARC NATUREL REGIONAL D'ARMORIQUE	premier volet de la création d'un service éducatif à l'écomusée des Monts d'Arrée	12 000 €
0224	31	64F	2M	LES AMIS DU MUSEE DE LA PECHE DE CONCARNEAU	MUSEE DE LA PECHE DE CONCARNEAU	création d'un service éducatif au musée de la Pêche de Concarneau (1er volet) - mi-temps -	6 000 €
0224	31	63F	8J	SAINT BRIEUC	MUSEE D'ART ET D'HISTOIRE DE ST BRIEUC	aide à la création en 2009 d'un service des publics au musée d'histoire (2ème volet et 3ème volet)	20 000 €
0224	31	63F	8J	SAINT MALO	MUSEE DE SAINT MALO ET DU PAYS MALOUIN	préfiguration d'un service éducatif pour le futur musée d'histoire maritime de Saint Malo	1 700 €
0224	31	63F	8J	SERVICE PUBLIC ADMINISTRATIF CULTUREL (SPAC) DE PONT L'ABBE	MUSEE BIGOUDEN DE PONT L'ABBE	création d'un service éducatif au musée bigouden (1er volet)	12 000 €
total							51 700 €

2008

0224	31	64F	2M	ASS CULTURELLE DE L'ECOMUSEE DU PAYS DE MONTFORT	ECOMUSEE DE MONTFORT/MEU	consolidation du service éducatif de l'écomusée pour l'année 2008 (3ème et dernier volet)	7 000 €
0224	31	63F	8J	BREST METROPOLE OCEANE	MUSEE DES BEAUX ARTS DE BREST	consolidation du service éducatif du musée des Beaux Arts pour l'année 2008 (3ème et dernier volet)	5 000 €
0224	31	63F	8J	CARNAC	MUSEE DE LA PREHISTOIRE DE CARNAC	consolidation d'un service éducatif du musée de la Préhistoire pour l'année 2008 (2ème volet) - deux postes	10 000 €
0224	31	63F	8J	CARNAC	MUSEE DE LA PREHISTOIRE DE CARNAC	consolidation d'un service éducatif du musée de la Préhistoire pour l'année 2008 (3ème volet) - deux postes	8 000 €
0224	31	63F	8J	DOUARNENEZ	PORT MUSEE	consolidation du service des publics du Port Musée pour l'année 2008 (3ème et dernier volet)	8 000 €
0224	31	63F	8J	PONT AVEN	MUSEE MUNICIPAL DE PONT AVEN	aide à la création en 2008 d'un service des publics au musée (1er volet) - mi-temps	4 000 €
0224	31	63F	8J	PONT AVEN	MUSEE MUNICIPAL DE PONT AVEN	consolidation du service éducatif du musée municipal pour l'année 2008 (solde)	11 000 €
0224	31	63F	8J	QUIMPER	MUSEE DES BEAUX ARTS DE QUIMPER	consolidation du service éducatif du musée des Beaux Arts pour l'année 2008 (3ème et dernier volet)	8 000 €
0224	31	63F	8J	RENNES	MUSEE DES BEAUX ARTS DE RENNES	consolidation du service éducatif du musée des Beaux Arts pour l'année 2008	3 000 €
0224	31	63F	8J	SAINT BRIEUC	MUSEE D'ART ET D'HISTOIRE DE ST BRIEUC	aide à la création en 2008 d'un service des publics au musée d'histoire (1er volet)	10 000 €
total							74 000 €

3.5. Les expositions

3.5.1. Le rôle essentiel des expositions temporaires

L'essor des musées français s'est accompagné d'une intense production d'expositions temporaires. À tel point d'ailleurs que leur préparation a souvent pris le pas sur le travail de gestion des collections.

Cette profusion d'expositions (plus d'un millier chaque année) représente une part très importante en outre des budgets des établissements. Elles sont de nature et d'audience très variable à l'image de la diversité des musées, depuis les grandes expositions internationales présentant des œuvres prestigieuses, en passant par les grandes expositions gérées par la RMN au Grand Palais, jusqu'aux expositions plus modestes.

Cette pratique transforme les musées en prestataires d'événements. Quel intérêt les établissements peuvent-ils en tirer ? Dans une logique seulement comptable, l'exposition doit générer de la fréquentation ; les expositions fidélisent le public ; c'est à la fois, nous l'avons déjà évoqué, une bonne chose en terme de pratique du musée, mais regrettable puisqu'on touche le même public de catégorie socioprofessionnelles supérieures (CSP+). Pour un musée de province de taille modeste, c'est néanmoins pratiquement le seul moyen d'attirer le public local ; ce dernier sinon ne reviendrait pas revisiter un musée dont il connaît déjà les collections et dont il a « fait le tour ». Pour les grands musées, on peut noter un certain mouvement « moutonnier » : une importante communication et un certain effet de mode, voire de snobisme, occasionnent des raz-de-marée et des files d'attente interminables pour « aller voir Monet » ! On peut dans la réalité regretter que cette politique du « tout exposition » n'ait pas permis l'élargissement des publics. Mais, fort heureusement, l'exposition donne lieu (c'est du moins souhaitable !) à un travail scientifique permettant de faire progresser les connaissances. Une exposition doit toujours proposer une thèse, une nouvelle approche, voire une révélation (cela est souvent le cas pour des artistes que l'on sort de l'oubli).

Car une exposition n'est pas un simple « accrochage », elle doit proposer un fond. C'est aussi un travail collaboratif (avec les institutions prêteuses) ; c'est encore un autre argument en faveur du maintien des prêts à titre gracieux, car il ne s'agit pas de rapports entre prestataire et client ; l'exposition favorise le développement de réseaux de recherche.

L'exposition permet aussi de réunir ponctuellement et exceptionnellement des œuvres ou objets dispersés dans diverses collections ou de faire « tourner » les collections en présentant celles qui, pour des raisons de conservation, ne peuvent être montrées de manière permanente. C'est d'ailleurs tout cela qui justifie l'importance des « réserves ».

Les expositions temporaires favorisent en outre souvent les acquisitions. Elles jouent inévitablement un rôle sur le marché de l'art en ce qui concerne les expositions à caractère artistique. Elles peuvent, dans le domaine de l'art contemporain, encourager la création, ce qui est également une autre mission essentielle des musées de ce type ou des établissements qui mènent une action dans ce domaine. Mais la tendance qui se développe actuellement, consistant à faire pénétrer l'art contemporain au milieu des expositions permanentes à caractère patrimonial, doit rester raisonnable et ne doit pas être préjudiciable aux collections permanentes.

Elles donnent lieu à des publications. Les musées de France donnent ainsi lieu à une importante production de catalogues et d'ouvrages. La RMN qui a bénéficié pendant longtemps d'un quasi-monopole est aujourd'hui confrontée à la concurrence d'un certain nombre de maisons d'édition françaises et étrangères. Les musées de taille modeste sont souvent confrontés aux problèmes de diffusion qui trouvent parfois leur solution dans des systèmes de coédition qui ont tendance à se développer. Le Net est également aujourd'hui une voie essentielle pour la commercialisation de ces ouvrages. La mise en ligne des catalogues peut être également une voie qui mérite réflexion. De même, on observe le développement d'expositions virtuelles.

Ces publications participent à la mission de diffusion des musées ; leur apport aux connaissances scientifiques est essentiel.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

L'organisation d'expositions ne peut être envisagée si un musée ne dispose pas d'espaces dédiés. (proposition 461)

Les expositions ne doivent en aucun cas mettre en danger les collections par des prêts non respectueux de leur fragilité éventuelle et de leurs conditions de conservation. (proposition 461)

Les établissements qui bénéficient de prêts doivent pouvoir en garantir la sécurité et les conditions de conservation et s'engagent sur la foi de leur facility report. En revanche, les exigences des prêteurs doivent être raisonnables et tenir compte de la présence d'un personnel qualifié dans les institutions bénéficiaires. (proposition 461)

Le principe de prêt gratuit doit être pratiqué par tous les musées de France, conformément au code de déontologie¹¹⁸. (proposition 463)

3.5.2 Le poids financier

Les expositions : des opérations de plus en plus coûteuses

Les expositions portées par la RMN dans les musées SCN ont un coût variant entre 100 000 € et 350 000 €, avec une moyenne de 250 000 € ; en général, le budget se répartit comme suit :

- scénographie : 21 % ;
- transports et assurances : 43 % ;
- communication : 21 % ;
- personnel : 10 %.

Les expositions organisées dans les galeries nationales du Grand Palais représentent un coût moyen de 2 400 000 € se répartissant comme suit (mais beaucoup de variantes en fonction des expositions) :

- scénographie : 21 % ;
- transports et assurances : 28 % ;
- communication : 11 % ;
- surveillance : 28 % ;
- divers : 10 %.

La surveillance constitue là un poste très important car les galeries nationales n'ont pas de personnel permanent de surveillance ; il faut donc faire appel à un prestataire extérieur.

Aides de l'État/expositions d'intérêt national (de 15 000 € à 50 000 € de subvention), 17 expositions recevant le label en 2010.

3.5.3. Des coopérations

– **En région : il existe des initiatives associatives comme Buhez en Bretagne** (mais avec un essoufflement compte tenu des coûts et de la lourdeur des projets à porter)

Buhez (« vie » en breton) est une association loi 1901 créée en 1978, regroupant les conservateurs des musées d'histoire, archéologie, ethnologie et les écomusées de Bretagne. Ils réalisent en commun des expositions ou poursuivent des travaux de fond sur leurs collections. Buhez a été à l'origine de l'Atelier régional de restauration des sculptures polychromes de Kerguehennec (Morbihan). Elle compte à son actif un nombre important d'expositions itinérantes à forte muséographie valorisant les collections des musées bretons et faisant l'objet d'un important travail de recherche collaboratif : « Le Mariage en Bretagne » (1981) ; « Les Bretons et Dieu » (1985) ; « Quand les Bretons passent à table » (1994) ; « L'Art et la Matière » (1997) ; « La Mer pour mémoire » (2005-2009).

¹¹⁸ Circulaire n° 2007/ 007 du 26 avril 2007.

III. Les difficultés d'applications des textes : un frein pour le fonctionnement des musées et leur développement

Il existe en région de très nombreuses initiatives d'expositions itinérantes ou d'expositions dont la thématique est commune entre plusieurs musées, portées par les sections fédérées de l'AGCCPF.

– **Sur le plan international, l'expérience de *FRAME* (*French Regional & American Museums Exchange*)**

FRAME est un système franco-américain créé en 1999 ayant pour but d'encourager la coopération culturelle entre 24 musées territoriaux français¹¹⁹ et américains. Il s'agit exclusivement de musées de Beaux-Arts. Cette association de droit américain à but non lucratif permet la réalisation d'expositions réalisées en partenariat entre ces musées (14 expositions ont ainsi été réalisées depuis 2001). Outre l'intérêt d'un montage financier intéressant avec un important mécénat, la souplesse de gestion, *FRAME* a permis de tisser des liens étroits entre conservateurs français et américains. Cette organisation permet en outre l'identification de sujets originaux, les conservateurs accomplissant des tournées dans les musées pour mener des enquêtes scientifiques, en faisant notamment le « tour des réserves ». Et ce, en dépit des difficultés actuelles (baisse des recettes du mécénat aux États-Unis).

– **L'accord France-Canada**

Le ministre de la Culture et de la Communication de la République française et le ministre des Communications du Canada ont signé, en 1990, **un accord de coopération et d'échanges** dans le domaine des musées, qui a été reconduit en 1995, 2001 et 2006 pour cinq ans. Le ministère français en charge de l'Éducation nationale s'est associé à l'accord en 1996 afin d'en faire bénéficier ses propres institutions muséales. Au Canada, le ministère du Patrimoine canadien est désormais responsable de l'accord.

Le comité français de l'ICOM est gestionnaire de l'accord France-Canada pour les projets retenus par le ministère de la Culture et de la Communication (DMF). ICOM-France apporte également son expertise lors de l'examen des dossiers.

Les objectifs de l'accord sont de créer et de développer des liens privilégiés et durables entre les institutions muséales de la France et du Canada et entre les professionnels de la muséologie des deux pays.

Sont éligibles, les institutions muséales répondant à la définition élargie de l'ICOM, les établissements d'enseignement supérieur, les associations ou regroupements d'institutions muséales, les instituts ou centres de recherche sans but lucratif spécialisés dans un ou plusieurs domaines de la muséologie.

Sont recevables tous les projets qui correspondent aux objectifs généraux de l'accord et qui impliquent des institutions muséales des deux pays et mettent plus particulièrement en scène : l'élargissement des publics, le patrimoine scientifique et technique contemporain, les collections issues de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'histoire commune, collections et patrimoines, le patrimoine des populations autochtones nord-américaines.

Ces projets doivent faire état de prolongements concrets pour les institutions concernées ou présenter des retombées dans une ou plusieurs d'entre elles. Plusieurs formes d'actions peuvent être financées : expertise, mission, conception d'une exposition, perfectionnement professionnel, recherche, organisation de colloques ou séminaires. Cet accord ne prend en charge ni la réalisation ni la circulation des expositions. Les bénéficiaires de cet accord sont tenus de remettre un rapport final détaillé. En l'absence d'un tel document, aucune nouvelle demande auprès de l'accord ne sera acceptée. Ils s'engagent à valoriser leur séjour d'étude sous forme de cours, conférence, participation à un séminaire, publication...

Un partenariat avec un pays tiers peut également figurer dans un projet élaboré conjointement par des institutions françaises et canadiennes.

¹¹⁹ Musées des Beaux-Arts de Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Rennes, Toulouse, Tours, Strasbourg...

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.1. Mieux affirmer le rôle de l'institution muséale et sa place dans la société

4.1.1. Le rôle patrimonial et scientifique

- L'inaliénabilité est un principe intangible .
- Sans ses collections, un musée n'existerait pas (les collections sont à comparer aux « semences » pour l'agriculture), de même qu'elles ne sont pas monnayables.
- la conservation des collections des musées, au-delà de leur valorisation et de leur diffusion, doit être assurée pour que soit assurée leur transmission aux générations à venir, ainsi, le musée ne peut se contenter d'une vision à court terme et relie ainsi le passé au futur.
- Le patrimoine national n'est pas seulement constitué du patrimoine de l'Etat ou d'un patrimoine d'exception, il est fait également de l'addition des patrimoines locaux.
- Les collections des musées constituent un matériel d'étude scientifique et n'ont pas toutes vocations à être exposées.
- **Depuis quelques décennies, on assiste à la suprématie de l'événement sur le permanent.** Les expositions temporaires rongent la notion même de musée et il arrive qu'elles lui « volent » des galeries permanentes (on vide les salles). Cette pratique est à proscrire déontologiquement, car ces déménagements multiplient à outrance les nuisances sur la conservation de la collection. Les salles permanentes sont le cœur du musée et le musée n'est pas nécessairement un centre d'expositions.

4.1.2. Le rôle social et culturel

- Affirmer le rôle essentiel de l'institution muséale comme outil de lien social
- Mieux intégrer la visite du musée dans la culture du loisir
- Ouvrir le musée au plus grand nombre
- Faire du musée pour les uns un lieu de divertissement, pour les autres un lieu d'éducation ou de recherche en affirmant la diversité des publics.
- Faire du musée au-delà d'un lieu de visite, un lieu de pratique culturelle.

4.1.3. Le rôle économique

- Créer des liens étroits entre les musées et les professionnels du tourisme ; mise en place d'une cellule « tourisme et musées » au sein de la direction générale des patrimoines et d'un conseiller dans les DRAC.
- Établir des liens avec les acteurs économiques, les chambres consulaires et la société civile.
- Reconnaître le poids économique des musées générateurs d'activité et d'emplois directs, indirects et induits.
- Diligenter avec l'INSEE des études sur les retombées économiques des musées dans le prolongement de l'étude réalisée pour le Louvre.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.2. Adapter les textes à la réalité

4.2.1 Apporter des amendements au code du patrimoine

- Réviser les textes en vigueur en définissant plus précisément le rôle des responsables des musées.
- La loi « Musées » doit être, après huit années, revisitée, ainsi que ses décrets d'application ; elle doit en particulier mieux définir ce qu'est un musée de France et mieux définir également le statut et le rôle des professionnels qui doivent en être responsables ; limiter le rôle des conservateurs à la seule responsabilité scientifique des collections n'est en accord ni avec la réalité, ni avec les besoins.
- Aménager les textes de façon qu'ils s'appliquent ou soient adaptés à toutes les collections du patrimoine, notamment pour les collections de musées scientifiques et techniques.
- Revoir les décrets d'application

4.2.2. Améliorer les statuts des cadres d'emploi

Des modifications nécessaires à apporter aux statuts des personnels

4.3. Clarifier le rôle de l'État

4.3.1. Une administration centrale avec un véritable pouvoir de contrôle pour le respect de la loi

Contrôle technique et scientifique

- Le maintien d'une administration centrale est indispensable, quelle que soit son organisation, qui devrait voir ses missions évoluer en disposant de moyens adaptés.
- La première mission de cette administration est à notre sens de veiller à ce que la loi soit respectée par tous ; elle ne l'est pas aujourd'hui, notamment en matière de recrutements.
- Le préfet doit intervenir, comme le code du patrimoine le prévoit, si les collections sont en péril. De même, le musée doit être placé sous la responsabilité d'un personnel qualifié qui doit disposer d'un minimum de moyens financiers et humains pour gérer la structure. Le préfet doit actionner le contrôle de légalité dans l'hypothèse de recrutements qui ne sont pas légaux.
- L'administration centrale doit disposer d'une véritable Inspection, dont les missions doivent être clarifiées, en la distinguant bien de la mission d'inspection qui consiste à vérifier le respect des textes par le propriétaire et le professionnel d'une mission de conseil ou d'expertise. L'inspection s'entendant comme une réelle vérification, un contrôle technique et scientifique. Dans cette hypothèse, ces inspections, réalisées lorsqu'il y a suspicion de manquements graves, doivent pouvoir être réalisées à l'initiative de l'État ou sur saisine des propriétaires ou des professionnels. Cela n'était pas le cas jusqu'à présent. Les rapports d'inspection devraient être dans ces circonstances, tout comme les missions de conseil et d'expertise, remis dans des délais acceptables qui ne peuvent excéder deux mois. Dans l'hypothèse d'observations, le musée et le conservateur devraient faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation ultérieure.
- Les musées territoriaux ont aujourd'hui beaucoup moins besoin de conseils scientifiques au moins pour ceux qui disposent de personnels qualifiés ; en revanche, l'expertise technique peut s'avérer plus précieuse, surtout dans le cadre de travaux dans les domaines du climat, de la sécurité, de l'éclairage. Le principe d'« architectes conseils » doit être maintenu, surtout pour les petites collectivités. Il nous paraît également important que les experts aient été en responsabilité dans des établissements et possèdent une solide expérience de terrain.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.3.2. Établir des normes

- L'État doit édicter les normes qui manquent encore, notamment en ce qui concerne les collections d'étude, car il est temps d'inscrire dans la loi cette notion et d'en délimiter le champ ; cela s'avère d'autant plus urgent à l'heure où l'on réalise les récolements et où l'on est en passe de créer des CCE. La collection d'étude est aujourd'hui une « idée », elle doit devenir une réalité légale et scientifique.
- Il est urgent de faire évoluer les textes en matière de déclassement, de statut et de propriété, de destination de la documentation archéologique. Il faut enfin que le ministère des Finances fasse paraître le décret d'application qui attend depuis 2004 concernant les transferts de propriété de l'État aux collectivités territoriales.
- Certaines collections des muséums n'ont pas été prises en compte par le code du patrimoine. C'est le cas des animaux qui sont apportés par l'Office national de la chasse et de la faune sauvage. En effet, les agents de l'Office font alors un dépôt avec visa d'un PV associé. Les animaux, une fois « montés », devraient logiquement devenir patrimoniaux, être intégrés dans les collections « Musée de France » et se voir attribuer un numéro d'inventaire correspondant. Or, actuellement, ce n'est pas possible du fait de leur statut juridique. Aussi, pour mettre fin à cette situation, des démarches devraient être entreprises par le ministère de l'Environnement et celui de la Recherche pour permettre un transfert de propriété permettant à ces collections d'être intégrées dans le patrimoine de la collectivité concernée.
- Il serait souhaitable que la situation soit également clarifiée avec les zoos, car, là encore, aucune règle n'a été prévue quand les muséums récupèrent des animaux de cette source pour naturalisation.
- Faire paraître le décret instituant la nouvelle commission nationale des collections.
- Associer les professionnels par le biais d'une représentation de l'AGCCPF à la **Commission nationale des collections** pour réfléchir sur les procédures de déclassement et le principe des restitutions.

4.3.3. Jouer le rôle de péréquation par des financements significatifs et équilibrés

- L'AGCCPF insiste sur la nécessité de maintenir pour les musées le principe de financements croisés.
- L'État doit continuer d'apporter une aide financière aux projets de musées portés par les collectivités et doit également soutenir les acquisitions avec le maintien des **FRAM** et les restaurations avec les **FRAR**, qui devraient être maintenus et mis en place dans toutes les régions parallèlement aux FRAM.
- Consentir un soutien particulier de l'État en faveur des villes moyennes.
- Un programme de mise à niveau et de standardisation de l'informatisation et de la numérisation des collections dans le cadre du **grand emprunt**, dont il faudrait connaître clairement les règles d'éligibilité pour les musées.
- Un plan national de mise à niveau des réserves et une aide exceptionnelle de l'État pour le récolement dans un programme 2011-2014 (voir proposition n° 452).
- **Toutes ces propositions pourraient faire l'objet d'une loi-programme à l'image de celle qui avait été mise en place sous le ministère d'Ornano.**

4.3.4. Améliorer l'observation et l'évaluation

- Les données statistiques recueillies par les DRAC et le service des publics revêtent un caractère trop souvent quantitatif. La mise en place d'un vrai observatoire national avec des relais régionaux *via* les DRAC ou les régions avec un recueil de données qualitatives serait utile aux professionnels ; les données ou extractions régionales manquent cruellement.
- Le recueil de données techniques sur les musées est souhaitable (ratios pour les constructions et aménagements de musées).

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.3.5. Améliorer les rapports entre le ministère de la Culture et les autres ministères de tutelle

La notion de patrimoine est transversale au niveau de l'Etat et des collectivités, elle doit être générale et dépasser les querelles entre les divers ministères pour faire en sorte que les musées y compris les musées scientifiques soient gérés suivant les mêmes règles.

Cela nécessite de :

- Mettre en place **une cellule interministérielle pour les musées** ainsi que des relais clairement identifiés à la direction générale des patrimoines (service des musées). Cette cellule devrait intégrer le ministère de l'Environnement (écologie), qui gère la notion de patrimoine naturel.
- Une réflexion sur les musées de ces ministères qui ne sont pas et refusent le statut « Musée de France » (notamment les musées universitaires).
- Une réelle prise en compte par des personnels spécialisés par la direction des patrimoines des spécificités des musées scientifiques.
- Faire en sorte que les règles de gestion soient adaptées aux spécificités des collections (arrêter de définir ces règles pour les collections culturelles de vouloir les appliquer à des collections scientifiques qu'il est impossible d'y faire entrer).
- Une réelle prise en compte par l'INP, au niveau des concours et des enseignements, des spécificités de musées (PSTN).
- La reprise de l'ouverture de postes de conservateurs d'État, spécialité « PSTN ».

4.4. Résoudre les questions relatives aux professionnels nécessaires au fonctionnement des musées

4.4.1. Définir les missions des professionnels qualifiés

- Définir les missions de conservateurs en reconnaissant leurs responsabilités scientifiques, techniques et administratives.
- Reconnaître la polyvalence du métier et établir un référentiel.
- Reconnaître les spécificités des spécialités des conservateurs du patrimoine tout en laissant la possibilité d'une mobilité entre elles.
- Le conservateur, cadre de catégorie A+, doit être positionné dans les organigrammes en tenant compte de ce statut et de ses qualités d'expert.
- Le recours à un personnel contractuel doit être limité à des missions ponctuelles ou limitées dans le temps ; il constitue sinon un danger pour les musées car la continuité du travail de gestion des collections est indispensable ; **le patrimoine ne peut être en CDD.**
- Se rapprocher des universités afin de clarifier les relations entre les personnels des musées et la BAP gestionnaire de collections.
- Définir les missions des régisseurs d'œuvres d'art et des médiateurs en établissant des référentiels
- Reconnaître les métiers et les savoir-faire particuliers spécifiques aux musées et favoriser la formation permanente.

4.4.2. Réformer la formation et les recrutements

- Affirmer la polyvalence dans la scolarité plutôt que la dimension scientifique au sens de la spécialisation.
- Redonner aux attachés une formation adaptée et des liens plus étroits avec l'INET et l'ENA.
- Rendre obligatoire une formation pour les responsables habilités par la CNE et peut-être les attachés qui n'auront pas reçu de formation particulière (après la réforme de 2008).
- Une meilleure formation continue pour les professionnels des musées, mieux adaptée en validant (CNFPT) notamment les journées d'étude de l'AGCCPF et en lien avec l'INP.
- Encourager les VAE.
- Accompagner les jeunes conservateurs (parrainage, tutorat) et préparer les futurs conservateurs aux contacts avec le pouvoir politique et les élus.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.4.3. Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et maintenir un niveau d'effectifs suffisant

- Mettre en place une vraie observation des effectifs et une gestion prévisionnelle des emplois avec le concours de l'administration des musées, du CNFPT, des collectivités (centres de gestion).
- Augmenter très sensiblement et de manière urgente les promotions de l'INP pour compenser les départs massifs à la retraite et assurer la relève sous peine de la disparition d'un métier sinon menacé de disparition et pourtant nécessaire.
- L'AGCCPF insiste pour que la règle du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux ne soit pas applicable par dérogation au corps des conservateurs compte tenu de leur faible effectif et de leur vieillissement.
- Il convient de prendre d'urgence des mesures pour l'avenir de la spécialité « PSTN » et placer définitivement ces professionnels sous la tutelle du ministère de la Culture ou mettre en place un organe interministériel permettant une gestion mutualisée des postes et des budgets (voir proposition n° 435).

4.4.4. Affirmer le rôle indispensable des conservateurs du patrimoine de l'État

- L'avenir du métier de conservateur repose notamment dans un rôle de contrôle de gestion du patrimoine ; intégrer cette mission à leur statut et leur donner le pouvoir de contrôle.
- Inscrire statutairement leur présence dans les musées en EP.
- Le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite constitue une très grave menace sur les établissements nationaux (EP et SCN), compte tenu des faibles effectifs existants et de la pyramide des âges ; cette règle ne doit pas s'appliquer au corps des conservateurs.

4.4.5. Assurer une égalité de traitement entre les fonctions publiques et les corps de conservateurs

- Permettre aux conservateurs territoriaux l'accession au généralat ; il est éminemment souhaité que cette simple règle d'équité puisse être adoptée, d'autant que tous les corps et cadres d'emploi sont recrutés sur un concours commun et se voient dispenser une même scolarité.
- Avec la réforme annoncée des corps d'État et leur fusion en un seul corps (conservateurs et conservateurs généraux), il est d'autant plus nécessaire de prévoir la possibilité pour les conservateurs territoriaux de pouvoir accéder au même indice terminal, sans quoi le passage d'une fonction publique à l'autre ne serait plus possible, ce qui va à l'encontre de l'égalité de traitement entre ces fonctions publiques.
- Permettre aux attachés qui ont bénéficié d'une formation avant la réforme et justifiant d'une ancienneté et d'une expérience d'accéder au grade de conservateur dans des proportions raisonnables.
- Établir une égalité de traitement entre attachés de conservation du patrimoine et les autres cadres d'emploi de catégorie A en matière de grille indiciaire.

4.5. Permettre une meilleure gestion des collections

- Réactiver la notion de « grand département patrimonial » pour offrir une vision transversale en rééquilibrage de la vision autonomiste par musée, accentuée par les EP.

Ainsi, il n'y a pas moins de 8 grands départements patrimoniaux au sein du musée du Louvre ; les collections de chacun d'entre eux pourraient se constituer en musée indépendant, la richesse des collections suffirait. Quand tous les musées nationaux seront devenus EP, selon les préconisations des rapporteurs de l'Assemblée nationale, il sera plus que jamais nécessaire d'assurer la gestion transversale des collections nationales par le Service des musées du ministère de la Culture.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.5.1. Un plan national de remise à niveau des réserves

– La mise à niveau des réserves constitue une priorité pour les années à venir ; cela passe dans un premier temps par **un audit national** effectué à partir de chaque DRAC sur le territoire régional pour dresser un état des lieux et estimer les besoins. L'expertise des professionnels de la conservation préventive peut être mise à contribution pour établir cet audit national.

Dans un second temps, **les travaux de mise à niveau ou de construction de réserves devraient être retenus comme prioritaires pour les prochains contrats de projet 2014-2020**, si du moins de tels contrats sont maintenus pour les régions.

– Ne pas entreprendre le projet de centre de conservation et de restauration des musées à Cergy-Pontoise sans lien direct avec les conservateurs, mais en les consultant.

– Subordonner l'aide de l'État dans les projets de musées à des équipements de réserve adaptés et répondant à des normes qu'il convient d'établir.

– Encourager les mutualisations de réserves dans le cadre de l'intercommunalité ou des réseaux.

– Encourager la création de CCE mais en levant les obstacles juridiques en ce qui concerne les transferts de propriété avec un décret du ministère des Finances.

4.5.2. Offrir les conditions de réussite des opérations de récolement et d'inventaire

Un plan pluriannuel pourrait être financé par l'État pour la période 2011-2014 afin d'accompagner et faciliter les opérations de récolement. Ces dernières devraient bénéficier d'un redéploiement des échéances lorsque les moyens humains ou immobiliers ne sont pas suffisants. Car, dans bien des cas, le récolement décennal est une vue de l'esprit. Cela ne signifie pas néanmoins que les responsables des collections publiques ne considèrent pas qu'il est nécessaire d'assainir la situation dans le domaine des inventaires.

- Alléger les procédures de récolement

- Faire en sorte que les conservateurs, lors de leur prise de fonctions, établisse un état des lieux des inventaires avec procès-verbal.

- Donner aux collections d'étude un cadre légal en édictant des normes et par le biais d'une circulaire.

4.5.3. Alléger les procédures d'acquisition et de restauration

– Mettre en place un groupe de travail pour procéder à cet allègement : principe de seuils, validation de plans stratégiques d'acquisition plus qu'un examen pièce par pièce et validation d'orientations nouvelles lorsque le musée souhaite développer un nouveau département.

– Mettre en place des visioconférences et ne plus procéder au transport des œuvres ou objets.

– Établir une distinction entre les musées qui disposent d'un personnel qualifié et compétent et ceux qui n'en disposent pas.

– Alléger les procédures de consultation de restaurateurs dans certains cas.

- Établir des normes et développer la restauration des collections ethnologiques, scientifiques et techniques.

- Le risque de contradiction entre le choix effectué par une commission de marchés publics et celui de la commission régionale de restauration doit être levé par une meilleure définition des procédures, tant dans leur déroulement chronologique que dans la validité des décisions opérées.

- Le fonctionnement des commissions régionales de restauration est régi par des règlements intérieurs qui restent hétérogènes de l'une à l'autre. Un lissage des pratiques et une homogénéisation sont nécessaires pour conserver à ces instances leur rôle de lieu de concertation et de pédagogie. Le choix des personnalités visées à l'article 19, I, 1, b) du décret du 25 avril 2002 devrait aussi faire l'objet d'une réflexion commune.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.6. Faciliter la circulation des œuvres

4.6.1. Encourager les politiques d'expositions raisonnables

- L'organisation d'expositions ne peut être envisagée si un musée ne dispose pas d'espaces dédiés.
- Les expositions ne doivent en aucun cas mettre en danger les collections par des prêts non respectueux de leur fragilité éventuelle et de leurs conditions de conservation.
- Les établissements qui bénéficient de prêts doivent pouvoir en garantir la sécurité et les conditions de conservation et s'engagent sur la foi de leur facility report. En revanche, les exigences des prêteurs doivent être raisonnables et tenir compte de la présence d'un personnel qualifié dans les institutions bénéficiaires.
- Le principe de prêt gratuit doit être pratiqué par tous les musées de France, conformément au code de déontologie¹²⁰.

4.6.2. Encourager les coproductions

- **Dans un contexte économique difficile, le recours à des coproductions est à encourager**

4.6.3. Améliorer les modalités de prêts et interdire les locations

- Lorsque le musée territorial dispose d'un personnel qualifié, alléger les procédures de convoiement.
- Mutualiser les convoiements pour un moindre coût.
- Fixer dans la loi l'interdiction de louer les collections au même titre que l'inaliénabilité et l'imprescriptibilité en s'inspirant du code de déontologie.

4.7. S'ouvrir à l'international

4.7.1. Les aides aux pays en voie de développement

- Favoriser les projets de partenariat avec ces musées par le prêt d'expositions à l'image du Quai Branly (exposition à Cotonou) ; apporter un soutien technique et exporter notre savoir-faire sans contrepartie.
- Tisser des liens de partenariat avec des pays qui sollicitent des restitutions plutôt que d'élargir le champ des restitutions.

4.7.2. Le bouclier bleu

- Le Bouclier Bleu est l'équivalent de la Croix Rouge pour le domaine culturel. C'est le symbole choisi par la Convention de La Haye (1954) pour marquer les sites culturels à protéger en cas de conflit armé. C'est également le nom d'un comité international créé en 1996 pour protéger le patrimoine culturel mondial en cas de guerre ou de catastrophe naturelle. Le Comité Français du Bouclier Bleu (CFBB), association régie par la loi de 1901, a été créé le 15 juin 2001. Ses membres fondateurs sont : le Conseil International des Archives (ICA), le Conseil International des Musées (ICOM), le Conseil International des Monuments et des Sites (ICOMOS) et la Fédération Internationale des Associations de Bibliothécaires (IFLA). Le rôle du CFBB est d'être le relais français de l'ICBS (Comité International du Bouclier Bleu). Il peut également être mis à la disposition de l'ICBS pour les actions de celui-ci hors de France. Face à la multiplication des conflits mettant en péril le patrimoine ainsi que les catastrophes naturelles, les actions du Bouclier Bleu doivent être mieux connues du public et faire l'objet d'une aide à la hauteur des besoins.

¹²⁰ Circulaire n° 2007/ 007 du 26 avril 2007.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.7.3. Maintenir FRAME et envisager d'autres réseaux

Encourager les réseaux de musées et de professionnels à l'échelle européenne en s'inspirant d'E = MU².

E = MU² est un groupement d'analyse politique créé par les membres du Réseau européen des centres de formation à l'administration culturelle (*ENCATC : European Network of Cultural Administration Training Centres*) et financé par l'Union européenne dans le cadre du programme « Culture ». Ce groupement européen a débuté son activité au mois de mai 2010, avec pour objectif de voir comment les musées peuvent contribuer au développement local : quels bénéfices peuvent en retirer aussi bien les musées que les municipalités, et quels types de partenariats peuvent en constituer le principe. En partant de la variété des contributions possibles des musées au développement de leurs territoires, la démarche du groupement politique est centrée sur la nature et la mise en place des mécanismes susceptibles d'y parvenir (contributions, relations partenariales et institutionnelles, gouvernance...).

Coordonné par l'université Paris I Panthéon-Sorbonne et le musée du Louvre, E = MU² s'appuie sur l'expérience unique du musée de l'université de Manchester, de la municipalité de Split et du réseau ENCATC. À plus long terme, ce groupement d'analyse politique a l'ambition de devenir un espace de recherche, de rencontres et d'échanges entre les musées européens, les municipalités et les régions.

L'ENCATC a **organisé à Bruxelles, les 9 et 10 décembre 2010**, une conférence internationale qui vient compléter le travail du groupement d'analyse politique européen « Musées et municipalités ». Elle vise à présenter, analyser et débattre (entre gestionnaires des musées, conservateurs, autorités locales, chercheurs et experts du domaine) des résultats d'une année d'étude centrée sur l'analyse des relations entre les musées et les municipalités, les avantages découlant de cette relation, les partenariats existant entre les musées et les municipalités, cela afin de développer les mécanismes nécessaires pour rendre ces relations plus efficaces.

– Cet expérience est à encourager.

4.7.4. Développer les partenariats à l'image de l'accord France-Canada

- Ce partenariat exemplaire et pérenne entre les deux pays mériterait d'être reproduit avec d'autres pays. Ce type de partenariat encourageant les échanges entre professionnels de musées et le montage de projets, présente un incontestable intérêt. L'accord France-Canada a joué incontestablement un rôle dans le renouveau de la muséographie française.

4.8. Être acteurs du développement durable

Ayant réalisé son audit énergétique, son bilan « carbone » et son plan « administration » exemplaire, le musée du Louvre vise ainsi à mettre en œuvre les meilleures pratiques de développement durable et s'engage, en lien avec ses représentants du personnel, dans une démarche d'amélioration continue, s'inscrivant parfaitement dans la stratégie d'ensemble du ministère de la Culture et de la Communication en faveur du développement durable.

Cette démarche est à reproduire dans tous les musées

L'engagement du secteur culturel est essentiel en terme d'intégration de nouvelles pratiques dans ses métiers, que ce soit dans la préservation des œuvres, la muséographie mais aussi le patrimoine (les bâtiments classés ou les projets immobiliers), les industries culturelles, le tourisme culturel...

4.8.1. Construire et rénover autrement

Maintenir les compétences techniques du Service des musées de France en matière d'aménagements et de constructions de musées et adapter la conception des futurs musées aux enjeux du développement durable.

Produire des études techniques pour aider les maîtres d'ouvrages.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.8.2. Elaborer un agenda 21 des musées de France

A l'image de l'expérience menée au Louvre, l'élaboration d'un agenda 21 pour l'ensemble des musées de France pourrait être conçu par le service des musées de France avec pour objectifs d'intégrer la notion de développement durable à chaque étape de la vie d'un musée, depuis sa construction ou sa rénovation en passant par la conception de ses expositions jusqu'à son fonctionnement quotidien.

4.8.3. Muséums et biodiversité

Impliquer tous les types de musées dans le développement durable en affirmant, auprès de leurs tutelles, que la loi sur les musées a ouvert la notion de patrimoine « durable » pour les collections.

4.9. Développer encore les politiques des publics

4.9.1. Relever le défi de l'accès au plus grand nombre en faisant plus qu'un slogan

– Des expériences très intéressantes faites par certains musées seraient à généraliser avec les CUCS dans le cadre de la politique de la ville afin d'accueillir des publics des banlieues, hôpitaux, crèches, centres aérés. C'est aussi le cas du réseau national « Culture du cœur », qui consent des entrées gratuites pour un public défavorisé, ces visiteurs venant accompagnés de référents ou d'ATD Quart Monde.

– Les expériences de gratuité favorisent incontestablement l'augmentation du nombre des entrées mais beaucoup moins celui des visiteurs¹²¹.

On a longtemps parlé « du public » dans les musées avant de parler « des publics » ; aujourd'hui ; ce sont de véritables **politiques des publics** qui doivent être élaborées par les services compétents. Il s'agit de **plans stratégiques** qui doivent être intégrés aux PSC et aux projets d'établissement. De ces plans doivent découler des moyens de communication adaptés, des aménagements particuliers que les maîtres d'œuvre doivent prendre en compte, des prestations de médiation ciblées. Ces plans doivent être réalisés non pas en interne au sein des musées mais en collaboration avec les services sociaux et les professionnels spécialisés. Cette ouverture est sans doute insuffisante aujourd'hui.

Accomplir un vrai effort technologique en direction de tous les publics en matière d'aide à la visite, et éviter que ces aides soient limitées aux visiteurs CSP+ (Audioguide payants).

Mutualiser les services des publics entre plusieurs établissements lorsque ces derniers n'ont pas les moyens d'en disposer par la voie de l'intercommunalité ou d'autre réseaux (conservations départementales).

– L'opération de démocratisation culturelle lancée par le Ministre de la Culture sous le slogan « la culture pour chacun », passe, en ce qui concerne le patrimoine muséal, par sa visibilité dans l'univers quotidien des ménages français et étrangers ; la télévision y tient incontestablement une place majeure et constitue un outil essentiel de communication, de divertissement et d'ouverture sur le monde. L'AGCCPF préconise donc qu'un programme important, attrayant, régulier, de formes et de durées diverses d'émissions ou de magazines ayant trait aux collections et aux événements des musées, petits et grands, en toutes régions, soit proposé au sein des chaînes du service public (France 2, France 3, France 4, France 5, RFO et Radio France). Alors qu'il existe des producteurs et des réalisateurs intéressés, ces sujets sont souvent écartés par les responsables, par crainte (à tort ?) des résultats d'audience.

– Stopper la hausse des tarifs dans les musées nationaux

4.9.2. Consentir un effort particulier en faveur des adolescents

– Pour les publics difficiles à capter (adolescents, lycéens, apprentis), développer en lien avec les régions, puisqu'il s'agit de leur domaine de compétence, des « Journées lycéens » et/ou « Journées étudiants ».

– Associer les jeunes à l'élaboration de projets et utiliser des médias auxquels ils sont sensibles (visites MP3, blogs...).

– Maintenir les services éducatifs et donner de véritables moyens pour favoriser l'enseignement de l'histoire des arts de manière que cela ne demeure pas un slogan.

¹²¹ Voir revue *Musées et collections publiques de France*, « Journées d'étude en région Centre », octobre 2010, à paraître.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

4.9.3. Mutualiser les services des publics

- La mise en place de réseaux préconisée par l'article L. 442-7 du code du patrimoine (mais uniquement pour les services des publics, ce qui est très restrictif) est l'une des meilleures solutions pour que des petits établissements puissent être placés sous la tutelle scientifique d'un professionnel qualifié.
- Il serait important avec l'association des maires de France qu'une réflexion puisse être menée et de favoriser la sortie de l'isolement de certaines structures communales.

4.9.4. Favoriser l'enseignement de l'Histoire des Arts

- Faire du musée l'outil privilégié de cet enseignement
- Pourvoir les services éducatifs des musées de personnels qualifiés.

4.10. Mieux faire du musée un lieu pour la recherche

4.10.1. Établir des liens plus étroits avec l'université

- Les musées doivent travailler plus étroitement avec le monde universitaire et jouer le rôle pour lui de « laboratoire de recherche » en mettant à sa disposition ses collections et sa documentation dans des conditions matérielles satisfaisantes.

4.10.2. Encourager l'innovation

- À l'intersection de la recherche et de l'économie, développer par des appels à projet des programmes de recherche entre certains musées, des architectes, des muséographes et scénographes, des entreprises (fournisseurs de musées), des industriels et des établissements d'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs, de design...) dans le domaine des technologies utilisées notamment dans les musées dans une démarche de R & D (domaine de l'éclairage¹²², du climat dans les musées, des textes, du transport d'œuvres et de leur conditionnement, etc.
 - Rechercher dans cet esprit un ou plusieurs lieux d'expérimentation.
- Attribuer un prix de l'innovation.

¹²² Voir le prototype d'éclairage de pierres gravées réalisé à Poitiers avec une école d'ingénieurs.

IV. Un grand plan stratégique et d'actions pour les musées ? Les principales propositions de l'AGCCPF

Conclusion

Le présent rapport démontre la nécessité de mieux définir d'une part le rôle de l'Etat, car comme dans bien des domaines, ce rôle n'est plus celui que l'on a connu avant les années 2000. La question essentielle est de savoir si le patrimoine des musées, comme le patrimoine d'une manière générale est ou non une mission régalienne. Mais, les collectivités territoriales ont aussi un rôle à jouer lorsqu'elles sont propriétaires de musées et qu'elles en ont voulu la création. Quant aux professionnels, et plus particulièrement les conservateurs, assistés de leurs collaborateurs, ils considèrent que leurs missions sont essentielles et qu'ils doivent être formés, recrutés en nombre suffisant, reconnus. Ils reconnaissent que le monde change et qu'ils doivent accompagner ces changements, voire les anticiper, s'ouvrir sans doute un peu plus. Mais ces évolutions ne peuvent être acceptées

- que si le musée demeure un service public, un service pour les publics.
- Que si les collections occupent toujours une place essentielle qui justifie tout simplement la raison d'être du musée.

Que ces préconisations présentées dans ce rapport puissent être entendues.

Le présent rapport a été rédigé à partir des travaux de certaines sections fédérées de l'AGCCPF et du résultat de diverses enquêtes réalisées par ces dernières.

Deux séminaires ont également été réalisés en septembre 2009 et septembre 2010 et réunissaient pendant deux jours des membres du conseil d'administration, des présidents de sections fédérées et des personnalités extérieures.

Ont été utilisées également les publications de l'AGCCPF et de sa revue *Musées et collections publiques de France* ainsi que celles de certaines sections fédérées ou associations régionales.

Les travaux des récentes journées d'étude et de formation ont aussi inspiré le rédacteur ainsi que les échanges avec les associations suivantes :

- Comité national français de l'ICOM.
- Association française des régisseurs d'œuvres d'art.
- Fédération française des sociétés des amis de musées.
- Association des anciens élèves conservateurs de l'Institut national du patrimoine.
- Association des conseillers « musées ».
- Association des bibliothécaires et attachés de conservation du patrimoine.
- Fédération des écomusées et des musées de société.
- AMCSTI Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique technique et industrielle.
- Association des conservateurs d'art contemporain.
- Associations des conservateurs de la ville de Paris.
- Médiation culturelle.
- Office de coopération et d'information muséographique.

Certaines de ces associations ont apporté leurs contributions aux textes de l'AGCCPF, d'autres ont produits une contribution que les lecteurs trouveront en annexe.

L'AGCCPF remercie tous ceux
et celles qui ont apporté
leur contribution à ce document

Annexe au rapport de l'AGCCPF

CONTRIBUTIONS DES ASSOCIATIONS

LA FEDERATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS D'AMIS DE MUSÉES

But premier de la FFSAM (mais de toute fédération)
comme son nom l'indique, c'est de fédérer.

En 1973, date de la création de la FFSAM les associations d'amis ne se connaissaient pas, ne se parlaient pas. Le rôle de la FFSAM a été (et est encore) de constituer un réseau qui compte aujourd'hui 290 associations.

Son organisation en Groupements régionaux permet les échanges d'initiatives et d'expériences et offre aux associations regroupées une visibilité et une représentation meilleures dans le cadre de la régionalisation.

Tout cela a permis d'avoir une plus grande visibilité des amis de musées, mais aussi d'établir des positions citoyennes communes.

Elle offre à ses membres un site internet pour présenter leurs activités.

Deuxième rôle de la fédération : les relations avec les pouvoirs publics et le monde professionnel

- La FFSAM joue un grand rôle pour la reconnaissance et la défense des associations d'amis en informant les niveaux les plus élevés des administrations, du parlement ou de l'Etat. Cela aurait été difficile, voir impossible pour des associations isolées.
- par exemple la Loi sur les musées prévoit la présence des associations au Haut Conseil des Musées de France, la FFSAM y siège.
- de même la FFSAM siège au Conseil National de la Vie Associative.
- autre cas le partenariat avec la Nuit des Musées (ex son logo figure sur les documents officiels)

Troisième rôle : Défendre les «intérêts» et la place des associations et être «force de proposition» face aux pouvoirs publics nationaux et locaux.

La FFSAM aide ses membres à assurer la reconnaissance et les moyens de leur rôle aux côtés des musées (conventions par ex.)

- Observatoire de notre vie associative la FFSAM collecte des données qui permettent de mieux:
 - dialoguer avec les administrations sur le statut juridique et fiscal des associations
 - et faire connaître et défendre des objectifs citoyens notamment le rôle philanthropique, de lien social et surtout d'éducation culturelle et artistique des associations d'Amis.
 - donner des conseils aux associations, les aider dans leurs démarches, grâce notamment à une veille sur l'application... et la non-application des textes.
- Ainsi la FFSAM, notamment au travers de sa revue, l'Ami de Musée, a prodigué de nombreux conseils, a donné de nombreuses informations utiles pour les associations sur des sujets comme les dons, le mécénat, la défiscalisation, les assurances ou les nouvelles technologies de médiation.

Quatrième rôle : la représentation de Amis de Musée au sein de la vie associative française

- Sa participation à la Coordination des Associations et Fédérations culturelles et de Communication (COFAC), qui réunit 21 fédérations et associations représentatives, marque la solidarité des Amis de Musées avec les autres acteurs bénévoles de la pratique culturelle (musique ou théâtre amateur par ex.).

Cinquième rôle : la représentation de Amis de Musée français à l'international

- Son appartenance à la Fédération Mondiale des Amis de Musées qui réunit 32 pays et la présidence de la région Europe en son sein renforce les échanges d'expérience

Ces réflexions et ces faits nous confortent dans notre volonté de développer un réel partenariat institutionnalisé avec nos musées pour une vraie philanthropie et une vraie politique d'Education Culturelle et Artistique, c'est à dire Populaire, car il n'y a pas de vie culturelle sans les associations.

Au nom de ses adhérents la FFSAM défend un certain nombre de positions cohérentes quant à la place des Musées et de leurs Amis dans la «Cité».

Le bénévolat, le monde amateur, la citoyenneté active

les politiques culturelles publiques manifestent moins d'intérêt pour ceux auxquelles elles sont destinées que pour ceux qui les conduisent !

Elles intègrent peu la médiation culturelle associative, les pratiques culturelles amateurs et l'immense travail bénévole fait par les associations en matière de développement personnel des citoyens.

Les pouvoirs publics ne peuvent continuer à oublier notre contribution à la vie culturelle de notre pays et doivent nous faire participer à leurs côtés à la construction des politiques culturelles

Le rôle sociétal des associations, lien social, nouveaux publics

Nos associations sont au cœur du Développement Culturel, de la médiation. Des dizaines de milliers de membres venant de tous horizons et de toutes classes d'âges forment le public militant du Patrimoine des musées.

Notre philanthropie, notre mécénat, n'est pas simplement monétaire !

Le rôle éducatif de nos associations à tous les âges de la vie

L'action éducative, avec la philanthropie, est au cœur de notre action, de notre vocation.

Ce qui réunit nos membres dans les Associations d'Amis c'est le plaisir d'apprendre et encore plus de partager, faire connaître ou découvrir le patrimoine de nos musées. C'est l'essence de notre engagement bénévole.

Nos associations sont au cœur du Développement Culturel, de la médiation, et nous ne pouvons admettre l'indifférence d'options gestionnaires pour le développement personnel des citoyens, pour les pratiques culturelles amateurs et pour la diffusion du savoir.

Un objectif «citoyen» donc pour toutes les Associations de notre Fédération : apporter une contribution accrue à l'Education Culturelle et Artistique pour tous les publics et à tous les âges de la vie.

Le refus de confondre Culture et distraction ou loisirs

Les loisirs sont nécessaires pour favoriser l'accès à la Culture mais ils ne peuvent se confondre avec elle sous peine d'une confusion mortelle.

Il est une notion supérieure, celle de finalité culturelle, qui fonde l'existence même du Musée et en conséquence sa tutelle comme son financement public.

Ne serait-ce qu'au nom du projet éducatif, nous refusons de voir dissoudre cette notion dans le consumérisme culturel.

Fédération des Ecomusées et des Musées de Société



Ecomusée, musées de sociétés, centre d'interprétation... tous les adhérents à la Fédération portent un projet commun **d'éducation populaire** et de mise en œuvre des engagements de **l'agenda 21 de la culture**. L'écomusée porte dans sa définition tous les éléments de ce concept.

En effet, soucieux de favoriser une appropriation sociale du patrimoine culturel, pour en faciliter la valorisation, l'étude et la préservation dans l'intérêt des générations futures, les structures adhérentes ont toutes pour mission d'observer, d'analyser et de questionner la société. Elles se révèlent être de véritables espaces de médiation interculturels et intergénérationnels au service de populations plurielles en quête de repères.

La Fédération est un réseau unique de structures qui ont pour but de :

- donner à chacun l'opportunité de développer ses capacités à vivre en société (confronter ses idées, s'interroger, échanger et partager, etc.),
- concevoir des politiques culturelles étendues où chacun peut puiser en fonction de ses attentes.
- participer au développement local en favorisant l'imbrication des politiques culturelles et des autres politiques publiques.

« L'écomusée est un espace public¹, il réunit des hommes et des femmes autour de projets communs pour le territoire et ses habitants. Cet espace ouvert et permanent met en débat les questions liées à l'évolution de la société et est investi par des publics² : acteurs, agents, visiteurs, membres d'une communauté territoriale ou professionnelle.

Les projets communs sont construits et mis en œuvre par des agents (salariés) et des acteurs (bénévoles) avec le soutien actif des élus.

Ces projets permettent de maintenir et de générer du lien entre les populations, mais aussi de collecter, de conserver et de partager les patrimoines.

L'écomusée est un processus ; les Hommes et les projets peuvent changer en fonction des évolutions du territoire. »

La Fédération regroupe 134 adhérents soit 200 établissements. Cette association, créée en 1989, est le seul réseau de ce type en Europe.

Le rôle de la Fédération est à la fois de représenter ses membres auprès des partenaires institutionnels et financiers, et de leur apporter un soutien technique et logistique au travers de conseils, d'expertises et de formations. La Fédération propose également son expertise et un appui technique à d'autres acteurs de la culture et du tourisme.

¹ Selon la définition de Jürgen Habermas, « l'espace public » est un ensemble de personnes privées rassemblées pour discuter des questions d'intérêt commun.

² Inspiré de l'approche proposée par Joëlle Le Marec dans « La relation entre l'institution muséale et les publics : confrontation de modèles », in *Musées, connaissance et développement des publics*, actes de la journée d'études du 6 avril 2004. Ministère de la culture et de la Communication, Direction des Musées de France, Paris 2005.

Les axes du projet fédératif :

- Un réseau acteur de l'éducation populaire
- La mise en œuvre de l'agenda 21 de la culture
- Un champ d'intervention international autour de l'actualité et du renouveau de l'approche écomuséale.

Les actions structurantes de la Fédération :

- **Les Rencontres Professionnelles.** Chaque année la Fédération organise autour de son assemblée générale, trois journées de conférences et visites ouvertes à l'ensemble des professionnels de la culture et du tourisme, chercheurs et étudiants. Ces rencontres se veulent un moment d'échange, de débat et de partage autour de nos pratiques professionnelles.

- **Les Trophées de l'Innovation Patrimoniale.** Le concours des Trophées de l'innovation patrimoniale est né de la volonté de trois partenaires : la Fédération, la Fondation Crédit Coopératif et la Fondation du Patrimoine, qui ont au cœur de leurs préoccupations non seulement la sauvegarde et la valorisation du patrimoine mais également la formation et le développement de l'emploi. Très impliqués dans l'économie solidaire, ces trois partenaires partagent des valeurs sociales et citoyennes. En créant les Trophées de l'innovation patrimoniale, ils ont souhaité soutenir et récompenser des initiatives exemplaires et collectives de sauvegarde et de valorisation du patrimoine. Ce concours est gratuit, ouvert à toute personne physique ou morale résidant en France : associations, collectivités (mairies, communautés urbaines, etc.) et autres institutions à but non lucratif qui portent et soutiennent des actions originales de valorisation du patrimoine culturel.

- **La démarche qualité.** Depuis 2007, la Fédération s'est engagée activement dans une démarche qualité, dans le cadre du plan qualité tourisme, mis en place par le ministère en charge du tourisme, visant à donner à l'ensemble des établissements du réseau un référentiel définissant l'offre des musées et le niveau de performance requis. En août 2009, la Fédération est devenue le seul réseau national de musées délégataire de la marque QUALITÉ TOURISMETM pour les lieux de visites. L'objectif à trois ans est l'attribution de la marque à un minimum de trente sites du réseau.

- **La formation.** La Fédération est un organisme de formation agréée. Elle conçoit depuis plusieurs années un programme de formation pour ses adhérents, et pour l'ensemble des professionnels de la culture et du tourisme, des sessions de formation sur des thématiques aussi variées que la prise en compte du développement durable dans les musées, la médiation, la communication, la gestion associative, la commercialisation de son offre ou le développement de la boutique... Face à la demande, la Fédération va se tourner de plus en plus vers des études ou diagnostics appliqués qui correspondent davantage aux attentes des collectivités et des porteurs de projet.

- **Les accompagnements et expertises.** La Fédération, réseau d'experts et d'expériences professionnelles uniques, a développé des missions d'accompagnement et d'expertise. Les accompagnements constituent des missions courtes visant à aider une structure dans sa réflexion et son développement. Ils permettent d'établir un état des lieux et de faire des préconisations à court, moyen et long terme. Les missions d'expertise, plus longues, sont à destination des porteurs de projets et collectivités. Spécialiste du développement des territoires et de la gestion de structures culturelles et touristiques, la Fédération des écomusées possède une solide expérience d'ingénierie culturelle qu'elle mutualise et met à disposition pour la réalisation d'études stratégiques (repositionnement du musée, définition du projet scientifique, création de boutique...). L'ensemble de ces prestations sont menées par des experts de la FEMS, c'est-à-dire les professionnels les plus pointus dans chacun des domaines.

- **madeinmusees.com.** La boutique Made In Musées, e-boutique collective, est destinée à valoriser les productions des adhérents et structures qui proposent des objets fabriqués dans le respect de savoir-faire traditionnelle réinvesti et réapproprié par la création contemporaine. À l'opposé des logiques concurrentielles du commerce habituel, Made In Musées développe une activité d'économie solidaire et s'inscrit dans la mouvance des préoccupations sociales et économiques actuelles. L'objectif de la Fédération est de poursuivre le travail engagé dans ce domaine et de développer la communication sur ce site.

L'avenir des musées associatifs

Nous souhaitons alerter sur la grande précarité et la disparition annoncée de nombreux musées associatifs. La Fems observe ce processus soucieuse de l'avenir de ces structures dont le rôle n'est pas négligeable si on pense à l'aménagement culturel du territoire mais aussi aux collections rassemblées. Confrontés à un cycle générationnel qui voit les fondateurs disparaître, ainsi que la plupart des acteurs de la période militante, certains musées associatifs ont bien des difficultés à négocier ce virage. Les effets de la crise, les réductions budgétaires ainsi que le manque de visibilité à long terme sur les projets ne favorisent pas la venue de jeunes professionnels, ni le redéploiement des actions.

Le sens de l'activité des musées associatifs au sein de la Fédération Ecomusées et des musées de société.

Pour les tenants des musées associatifs, composants de l'économie sociale et solidaire de notre pays, l'homme et ses besoins sont au cœur du projet associatif.

En proposant de replacer la personne au cœur du projet, le musée associatif conduit des expériences remarquables de sauvegarde et de mise en valeur des patrimoines, de développement durable, de mode de consommation qui dévoilent l'existence, certes limitée mais néanmoins réelle, d'un autre monde possible, d'une autre façon de vivre et d'une autre manière de pratiquer les relations entre la vie sociale et la vie personnelle.

L'organisation démocratique, la non-lucrativité, les principes de solidarité et de responsabilité sont au centre de la démarche des musées à statut associatif.

Créateurs d'emploi grâce à leurs capacités d'expérimentation et d'innovation, les musées associatifs sont aujourd'hui confrontés aux pesanteurs de pratiques institutionnelles de plus en plus bureaucratiques qui représentent un frein au développement et à l'innovation.

Toutefois les musées associatifs sont, malgré la crise, capables d'offrir de véritables perspectives de développement de leur territoire.

- parce qu'ils permettent de répondre dans le cadre culturel et patrimonial à certains besoins des populations et des touristes, qui sont non délocalisables et qu'ils aient des liens sociaux et de la citoyenneté.

- parce qu'ils favorisent le développement durable dans une approche à la fois environnementale, sociale, économique et qu'ils permettent même de façon limitée à transmettre aux générations futures un monde moins dégradé et plus harmonieux.

Les relations entre les partenaires publics et les musées associatifs

Les relations et les partenariats entre les partenaires publics et les musées associatifs et plus largement avec les associations remplissant des missions d'intérêt général ont toujours été compliqués. Même si les élus politiques et leurs administrations défendent l'idée que les associations participent à la vie démocratique et citoyenne, ils n'en pensent pas moins que ce sont aussi des contre-pouvoirs dérangeants, et que souvent leur gestion est aléatoire. C'est pourquoi beaucoup d'acteurs politiques cherchent soit à prendre les rênes, soit à encadrer fortement leur fonctionnement.

À l'occasion du centenaire de la loi du 1^{er} juillet 1901, le Premier ministre Lionel Jospin avait signé avec les représentants de la Conférence Permanente des Coordinations associatives une CHARTE D'ENGAGEMENT RECIPROQUES ENTRE ETAT ET LES ASSOCIATIONS.

« Cet acte, sur la base d'engagements réciproques, reconnaît et renforce ainsi des relations partenariales fondées sur la confiance réciproque et le respect de l'indépendance des associations ; il clarifie les rôles respectifs de chaque partie par des engagements partagés. »

Le secteur associatif, dans la diversité et l'indépendance qui sont sa richesse, s'est révélé, au cours des années, une force utile d'alerte et d'interpellation. Il est devenu un acteur fondamental de développement, d'innovation et de cohésion de la société, ainsi qu'un vecteur de la vie publique grâce aux engagements libres et volontaires qu'il suscite. A ce titre, cette charte devrait être portée par les pouvoirs publics.

Parmi les principes partagés de cette Charte du 1^{er} juillet 2001, on pourrait noter :

- confiance et partenariat, facteurs de renouveau démocratique,
- fondation des relations sur le contrat, la durée, la transparence, l'évaluation,
- bénévolat et démocratie, fondements de la vie associative,
- contributions des associations au développement économique, social et culturel du pays.

La situation des musées associatifs en 2010

Pour survivre aujourd'hui, la plupart des musées associatifs, comme bon nombre d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire sont en train de se transformer en chasseur de contrats ou de mécènes.

Pour boucler leur budget, la majorité des musées associatifs sont contraints de multiplier les réponses aux projets des collectivités, de suivre toutes les pistes possibles au détriment de leur fonction historique et patrimoniale (invention de modes de prises en charges – impulsion ou inflexion de politiques publiques, réponses à des besoins, développement du lieu social et de la citoyenneté).

A travers notamment le développement de la mise en concurrence, notamment avec le secteur lucratif, le marché devient « la nouvelle instance de jugement » de la pertinence et de la performance des projets scientifiques et culturels.

Les effets constatés de cette logique sont multiples :

- apparition de nouveaux managers qui s'intéressent plus à la surface du musée associatif, à son budget, qu'au projet scientifique et culturel.
- formatage des réponses dans le cadre de délégation de service public ou de convention d'objectif.
- diminution du pluralisme (les musées associatifs cèdent la place à de grosses structures muséales sous les coups de buttoirs des économies d'échelle).
- effacement de la frontière entre musées associatifs et entreprises lucratives, ce qui entraîne par exemple une interprétation non sélective du management de l'entreprise libérale dans l'association.

Joël Roman, philosophe, nous dit que cette évolution est regrettable, car certains biens et services ont une nature rétive à une « distribution marchande ». C'est le cas des activités de musées associatifs qui sont en lien avec les notions de solidarité, de justice et bien sûr de culture, d'éducation populaire et qui visent à garantir l'affectivité des droits sociaux des personnes en situation de vulnérabilité.

En réponse à ce constat, il apparaît aujourd'hui prioritaire que les musées associatifs regroupés au sein de la Fédération des Ecomusées et musées de société s'organisent collectivement, dans une dynamique inter-associative et au sein de l'économie sociale et solidaire, en valorisant davantage l'originalité de leurs projets et réclament des critères d'évaluation qualitatifs, par opposition aux critères quantitatifs.

Le secteur associatif, en général, et les musées associatifs, en particulier, ont toujours été le parent pauvre des politiques publiques, mais dispose aujourd'hui d'un atout essentiel en fonction de leur fonction d'amortisseur de crise.

L'idée commence à s'imposer qu'il peut exister une création de richesses non financières ou monétaires (lieu social, éducation populaire, bénévolat, citoyenneté).

Dans ce contexte, il y a lieu de mieux explorer les alliances possibles au sein de l'économie sociale et solidaire, en valorisant les projets, les valeurs défendues et pas uniquement les emplois et le nombre de visiteurs.

Contribution de la FFCR

(Fédération française des conservateurs-restaurateurs)¹²³

Les spécialistes de la conservation-restauration exerçant sur le territoire français constituent un corps professionnel avoisinant les 1 500 personnes, toutes spécialités confondues. Ils sont pour la plupart issus des formations supérieures mises en place dans les années 70¹²⁴. Au terme de leur cursus, ils sont détenteurs non seulement d'un savoir et d'un savoir-faire techniques, mais aussi de solides connaissances de type humaniste (histoire de l'art, ethnologie, histoire et éthique de la conservation) et d'outils leur permettant d'appréhender les problématiques relatives aux sciences dites « dures » qu'ils peuvent rencontrer dans leur pratique (physique, chimie). Une partie d'entre eux ont étendu leur domaine d'intervention par la poursuite d'un cursus complémentaire en conservation préventive, ou en recherche appliquée, par la voie doctorale. Un troisième cycle en conservation-restauration est en train de voir le jour à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Une ambition française

Malgré l'ambition politique affichée par la mise en place de ces cursus de formation initiale, la place accordée à ces spécialistes de la matérialité des biens culturels dans les musées n'a évolué que très progressivement. Si une étape décisive a été franchie par l'adoption de la loi « Musées » en 2002, conditionnant la possibilité d'intervenir sur les collections muséales à la possession de qualifications strictement encadrées, la puissance publique n'a pas, jusqu'à ce jour, mis en concordance ses dispositions législatives et ses pratiques en intégrant ces professionnels à l'organigramme des structures muséales¹²⁵.

Pourtant, en ce début de siècle où la préoccupation patrimoniale passionne tout autant nos concitoyens que les touristes venus de tous les horizons, de nouvelles dispositions semblent se dessiner.

Le projet du Centre de recherche, de conservation et de restauration du patrimoine qui accompagnerait l'implantation d'un grand site de réserves de musées à Cergy-Pontoise pourrait ménager une place significative à quelques conservateurs-restaurateurs. Si ce projet voit le jour, une partie des décisions en matière de programmation et de suivi des interventions, d'orientations de recherche reposerait enfin sur la compétence particulière de ces professionnels, à l'image des structures anglo-saxonnes, qui ont intégré ce type de fonctionnement depuis des décennies.

Tout récemment, le colloque organisé à l'occasion des 20 ans de l'Institut national du patrimoine¹²⁶ a été l'occasion pour le ministre de la Culture d'affirmer sa conviction que les conservateurs-restaurateurs méritaient une place au sein des institutions. L'ensemble des professionnels de la conservation-restauration prend acte de cette déclaration publique et de tout ce qu'elle renferme de potentialités. Organisés et mobilisés au sein d'une structure unique et représentative depuis longtemps reconnue par les pouvoirs publics, ils préparent cette rencontre tant attendue pour élaborer avec les instances décisionnaires les conditions d'un véritable partenariat au service du patrimoine.

¹²³ Contributeurs : Gwenola Furic, Bruno Le Namouric, Thierry Martel, Véronique Milande, Anne-Élisabeth Rouault, Ludovic Roudet.

¹²⁴ Master en conservation-restauration de biens culturels de Paris I Panthéon-Sorbonne, Institut national du patrimoine, École supérieure des beaux-arts de Tours, École supérieure d'art d'Avignon.

¹²⁵ À part quelques exceptions qui confirment la règle.

¹²⁶ Les 23 et 24 novembre 2010.

Pour un nécessaire appel d'air

La population des conservateurs-restaurateurs, qui se caractérise par une grande homogénéité en termes de qualification et d'exigence déontologique, n'est pas plus attachée, dans son ensemble, au statut d'indépendant qu'elle n'est désireuse d'intégrer coûte que coûte des structures sous la forme d'emplois salariés. Cependant, nombreux sont ceux qui estiment que la présence de confrères au sein d'institutions muséales serait de nature à favoriser les échanges avec les prestataires privés.

En effet, la veille régulière sur l'état des collections assurée au plus près permettrait de repérer les urgences et participerait à une meilleure définition des programmations, certaines interventions continuant à relever de prestataires indépendants. L'établissement de constats d'état, de diagnostics, toujours malaisé dans des structures où aucun professionnel n'est affecté à cette tâche, s'appuierait ainsi sur des compétences spécifiques. On améliorerait *ipso facto* la définition des cahiers des charges pour les opérations soumises à des procédures de marchés publics.

Ainsi rationalisée, moins soumise à l'agenda politique ou culturel que fonction des priorités de conservation, la programmation des interventions prêterait moins le flanc aux critiques concernant l'absence de réflexion globale sur la préservation du patrimoine.

Les conservateurs-restaurateurs considèrent comme tout aussi fondamentale l'instauration d'un dialogue soutenu avec leurs partenaires, qu'ils soient responsables de collection, scientifiques, régisseurs, ou encore chargés de médiation culturelle. Ils n'attendent que l'occasion de construire les conditions d'un échange d'informations multilatéral, convaincus que celui-ci serait favorable à l'accroissement de la connaissance.

Sur le plan de la recherche en conservation-restauration, notamment, les compétences des professionnels demeurent jusqu'à aujourd'hui largement sous-exploitées. Le haut niveau de connaissances, dont témoigne la qualité des soutenances de diplômes des quatre formations publiques, pourrait être mis à contribution. Cette collaboration renouvelée permettrait aux institutions d'occuper une place plus visible sur la scène scientifique internationale, à travers colloques et publications¹²⁷.

Des référentiels sur mesure

L'émergence de nouvelles tâches, nées du développement conjoint de l'activité des musées et de la conservation préventive, comprise comme une branche du développement durable cher à M. Philippe Belaval, fait naître de nouvelles questions.

Les exigences en termes d'environnement climatique, de modalités de stockage et de présentation, de transport et de manipulation se sont considérablement accrues. Les professionnels de la conservation matérielle des collections, venus de tous les horizons européens, travaillent à l'élaboration de normes destinées à encadrer ces activités¹²⁸. La prise en compte de ces exigences va générer un éventail de nouvelles missions, et l'attention que l'ensemble de la société porte à la préservation du patrimoine culturel doit nous inciter à ne pas les négliger.

L'heure est donc venue de réfléchir ensemble à une analyse fine de ces différentes tâches et de leur enchaînement, et de parvenir, en concertation avec les différents corps professionnels concernés, à leurs faire correspondre les compétences requises.

Le contrôle du climat et de la lumière, le dépistage des infestations, le renouvellement des unités de rangement, s'ils peuvent être réalisés par d'autres agents du musée, doivent être coordonnés et encadrés par des professionnels dûment formés à ces notions.

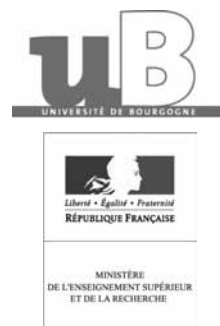
¹²⁷ Il faut malheureusement constater que les publications en conservation-restauration sont principalement étrangères et que les publications françaises sont surtout le fait de scientifiques ou d'étudiants en conservation-restauration et non de conservateurs-restaurateurs en activité.

¹²⁸ À travers le CEN/TC 346, « Conservation-restauration des biens culturels ». Le programme de ce comité technique est en réalité beaucoup plus vaste. En rendre compte en détail sortirait du champ de cette publication.

Par ailleurs, sur lesdits « chantiers de collections » se succèdent des tâches répétitives et peu exigeantes en termes de compétences (dépoussiérage de masse, récolement, reconditionnement), mais qui mettent néanmoins l'opérateur au contact direct des objets. Comment et à qui les déléguer ? Sous quelles conditions de formation initiale ou permanente ? Cela suppose la mise en place d'un « référentiel fin » des professions, pour lequel un calendrier de réunions va être prochainement fixé entre la FFCR et le C2RMF, selon le vœu de sa nouvelle directrice, M^{me} Marie Lavandier.

Rôle d'une représentation

La FFCR, qui fêtera en 2012 ses 20 ans, est heureuse d'avoir été invitée à participer à l'élaboration de ce livre blanc. Soucieuse d'apporter sa contribution à l'élaboration d'une politique publique de préservation du patrimoine, elle se veut lucide sans être catastrophiste, positive sans crédulité, avant tout constructive. Nous espérons que le ^{xxi}e siècle finissant pourra se retourner sur ses débuts et constater que l'édifice patrimonial tient toujours debout, renforcé par les structures que nous aurons collectivement mises en place.



Au sein du paysage institutionnel des musées et du patrimoine, **l'OCIM, partenaire de l'Association Générale des Conservateurs de Collections Publiques de France**, ainsi que des autres associations professionnelles du registre muséal, occupe une place originale.

Créé en 1985 par le ministère de l'Éducation nationale pour, selon la formule de l'époque, « remédier à l'isolement technique des musées d'histoire naturelle de province », **l'Office de Coopération et d'Information Muséographiques – OCIM**, s'est peu à peu positionné comme un centre de ressources incontournable, à la jointure des musées et du patrimoine scientifiques et plus largement des acteurs très nombreux et très variés de la culture scientifique et technique.

Installé au sein de l'université de Bourgogne, financé principalement par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, fort d'une **équipe de 18 professionnels**, l'OCIM se définit aujourd'hui comme un **centre technique coopératif d'information et de ressources professionnelles dans les champs du patrimoine et de la culture scientifiques et techniques**.

Il structure son offre autour de 4 axes principaux : **la documentation, la formation, l'édition et l'observation**.

Son service d'**information-documentation**, en partenariat avec les autres centres documentaires très spécialisés homologues, gère un catalogue scientifique muséologique de 6000 références bibliographiques, un fonds de 2300 monographies et de 200 périodiques (4000 articles dépouillés).

Le service de **formation continue** propose tout au long de l'année des sessions sur les thématiques de la conservation, de l'exposition, de la médiation, de la gestion et de la législation. Depuis 1988, les 150 formations organisées par l'OCIM ont concerné plus de 3000 professionnels des musées.

Le service **édition** de l'OCIM publie depuis 22 ans des ouvrages techniques ainsi qu'un bimestriel muséologique, **La Lettre de l'OCIM**, dont le corpus comporte à ce jour 800 articles (4000 pages, sous la signature de 700 collaborateurs).

Il diffuse également depuis l'automne 2010 une lettre mensuelle d'information électronique : **OCIM Infos**.

L'**Observatoire du Patrimoine et de la Culture Scientifiques et Techniques – OPCST**, mis en place à la fin de l'année 2009, est un dispositif de production et de diffusion de données statistiques et de connaissances des acteurs et des actions regroupés au sein de la CSTI, paysage au sein duquel les musées et leurs personnels ont joué un rôle fondateur déterminant.

L'OCIM, invité par **l'Association Générale des Conservateurs de Collections Publiques de France** à participer aux travaux préparatoires à son Livre blanc des Musées de France remercie son président Christophe Vital de l'avoir associé à cette démarche. L'OCIM apportera volontiers sa contribution aux développements ultérieurs que la publication de ce document ne manquera pas de susciter.

OCIM - Université de Bourgogne
36, rue Chabot Charny - 21000 Dijon - France
téléphone : 03 80 58 98 50 - télécopieur : 03 80 58 98 58
site internet : www.ocim.fr - courrier électronique : ocim@u-bourgogne.fr

Réalisation :

reflexnature
Votre imprimeur agit
pour l'environnement

FRANCE EDITION
— MULTIMEDIA —
www.francedit.com

IMPRIM'VERT®

SOCIÉTÉ D'ÉDITION, DE RÉGIE ET DE CONSEIL EN MULTIMÉDIA

Tél. 00 33 (0)468 669 475 - Fax. 00 33 (0)468 669 333 - Mél : francedit@francedit.com

5 rue H.Becquerel - BP 90419 - 66334 CABESTANY Cedex



Ce document a été réalisé à partir de papier blanchi sans chlore issu d'une bonne gestion forestière et ayant obtenu la certification PEFC (FSC selon le cas) imprimé avec des encres végétales par une entreprise certifiée : ISO 14001 (management environnemental), 9001 (qualité) et labellisée Imprim'vert et Print environnement.