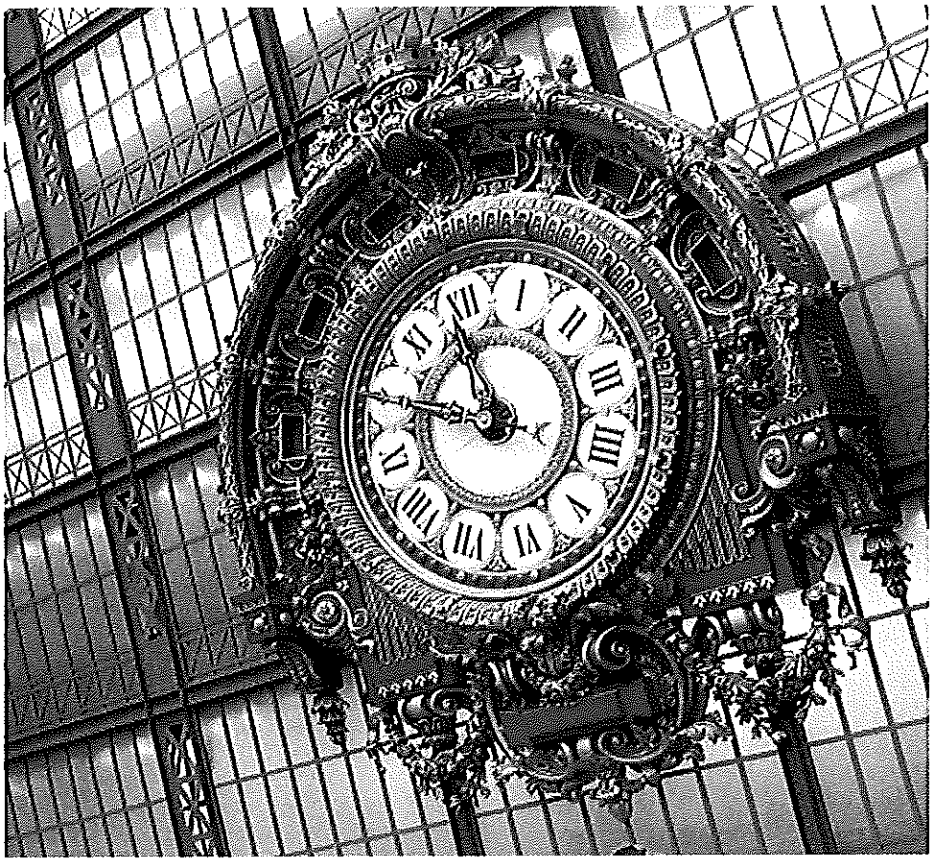
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2013-10

EVALUATION DE L'ETABLISSEMENT DES MUSEES D'ORSAY ET DE L'ORANGERIE



Mars 2013

LE NHAT Binh
Inspecteur Général des Affaires Culturelles

Norbert ENGEL
Inspecteur Général des Affaires Culturelles

SOMMAIRE

Lettre de mission
Synthèse

Introduction 6

I. UN BILAN DE MANDAT LARGEMENT POSITIF EN TERMES DE MISSIONS ET D'ACTIVITÉS 7
A. UN CONTRAT DE PERFORMANCE 2010-2013 AMPLEMENT RESPECTÉ 7
A.1. Une rénovation en profondeur de la muséographie 7
A.2. Une politique réussie d'expositions ambitieuses 8
A.3. Une politique active de conservation, d'enrichissement des collections et de gestion scientifique 11
A.4. Une fréquentation au plafond de la capacité d'accueil 12

B. UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DU MUSÉE DE L'ORANGERIE 12
B.1. Des modalités de gestion qui préservent l'identité du musée de l'Orangerie. 13
B.2. Une politique active d'expositions 13
B.3. Une progression remarquable de la fréquentation 14

C. LES QUESTIONS DE PERSONNEL ET LE BILAN FINANCIER 14
C.1. Un personnel d'encadrement remarquable 14
C.2. UN BILAN FINANCIER FORTEMENT POSITIF 15

D. UN BUDGET 2013 DÉSORMAIS TENDU 18
D.1. Une estimation prudente des recettes 19
D.2. Une évolution et une structure des dépenses de fonctionnement raisonnables 19
D.3. Un programme d'investissement pluri-annuel de remise à niveau et de modernisation 20

II. LES POINTS A APPROFONDIR DANS LE PROCHAIN MANDAT 21
A. LA PROBLÉMATIQUE DES EMPLOIS ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 21
A.1. Les plafonds d'emploi 21
A.2. Une gestion des ressources humaines garante de la cohésion de l'établissement 22
A.3. Une gestion des ressources humaines prospective 23

B. UNE POLITIQUE EN DIRECTION DES PUBLICS PRIVILÉGIANT L'EXCELLENCE QUALITATIVE 24
B.1. Quelques pistes suggérées 24
B.2. L'amplification de la politique en direction des publics moins favorisés 25
B.3. Une nécessaire réflexion sur la stratégie tarifaire de l'établissement 26

C. LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE EN RÉGION 27

D. LA QUESTION DES ESPACES 28

E. LE DIFFICILE DOSSIER DU MUSÉE HÉBERT A RÉGLER 29

LISTE DES ANNEXES

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la Culture et de la Communication

La Directrice du Cabinet

13 FEV. 2013

Note
à l'attention de

Madame Ann-José ARLOT
Chef du Service de l'Inspection Générale
des Affaires Culturelles

OBJET : Audit flash de l'établissement public du Musée d'Orsay à la veille du renouvellement du mandat de son Président

A la veille d'un nouveau mandat du Président de l'établissement public du Musée d'Orsay, la Ministre souhaite disposer d'un diagnostic synthétique sur la situation du musée par un audit-flash de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles.

Cet audit doit permettre de caractériser le cadre dans lequel devrait se déployer l'action du Président, en mettant en évidence les atouts et les faiblesses ainsi que les principaux enjeux que le musée devra relever dans les prochaines années.

Il s'attachera à mettre en évidence les principaux éléments susceptibles d'évoluer et dont il doit d'ores et déjà être tenu compte, tant sur les plans budgétaires que réglementaires et sociaux .

Pour ce qui est du fonctionnement interne du musée lui même, l'audit mettra en lumière les principaux éléments propres à garantir sa bonne organisation interne et la cohésion des équipes permettant de continuer à assurer une fréquentation très élevée en même temps qu'une politique scientifique et culturelle soutenue et d'excellence.

Cette analyse , brève et synthétique, devra m'être remise pour le 5 mars 2013.

Laurence ENGEL

Copies :
- Monsieur Philippe BARBAT, Conseiller pour les patrimoines
- Monsieur Vincent BERJOT, Directeur général des patrimoines
- Madame Marie-Christine LABOURDETTE, Directrice, chargée du Service des musées

3 rue de Valois, 75033 Paris Cedex 01 France - Téléphone : 01 40 15 80 00

SYNTHESE

26 ans après son ouverture, le Musée d'Orsay auquel est joint désormais au sein d'un même établissement public le Musée de l'Orangerie, a atteint une pleine maturité et ce, alors qu'une campagne de travaux de restauration et d'agrandissement, achevés pour les trois quarts, se poursuit encore.

Les travaux réalisés, outre le gain d'espace qu'ils ont pu apporter (de l'ordre de 1200m²), ont permis un spectaculaire renouvellement de la muséographie, qui, jointe à un nouvel accrochage, donne le sentiment d'un nouveau musée au parcours tout à la fois plus aéré et rythmé, plus pédagogique en assurant la transition d'une école à l'autre sans coupures artificielles souvent fausses. Un travail très élaboré sur la lumière comme sur les matériaux réinvente les volumes et donne une nouvelle perception des œuvres dont maintes couleurs ressurgissent à présent. Une prouesse à souligner : le musée est resté ouvert aux visiteurs pendant toute la durée des travaux.

Maturité, d'abord, en ce qui concerne la fréquentation publique des deux musées qui s'établit à 3,5 millions de visiteurs pour Orsay et à 800 000 pour l'Orangerie. Ce succès doit beaucoup à une politique très active et régulière d'expositions de haut niveau (8 par an à Orsay et 2 par an à l'Orangerie) alliant les thèmes grand public à des thèmes ou figures de l'histoire de l'art plus pointus. Les grandes expositions connaissent des records d'affluence à 450 000 visiteurs pour Orsay et à 280 000 pour l'Orangerie. Ces chiffres peuvent quasiment apparaître comme un maximum compte tenu de l'exiguïté relative du musée, le confort de visite devant demeurer une des priorités du musée.

Maturité, ensuite, quant à son image internationale - 50% des visiteurs du musée d'Orsay et 70% des visiteurs de l'Orangerie viennent de l'étranger- et dans sa capacité à organiser des expositions itinérantes accueillies par les plus grands musées du monde, notamment d'Asie et des Amériques. Des expositions plus spécifiques ou des prêts exceptionnels d'œuvres comme celui de *l'Olympia* de Manet au Palazzo Grassi cet automne renforcent encore la place internationale du musée d'Orsay dans l'organisation d'évènements dans le domaine de l'art. Une telle position est loin d'être indifférente du point de vue comptable. Elle permet des ressources financières non négligeables (5 millions d'€ en 2010, année, il est vrai, exceptionnelle du fait de la fermeture de près d'une moitié du musée et donc de la disponibilité des collections) que seuls permettent les travaux en cours au Musée.

Maturité, encore, que celle qui fait endosser au musée sa pleine responsabilité comme tête de réseau par rapport aux grands musées en région (initiative de constitution du groupe XIX réunissant les 19 musées de France ayant les collections les plus importantes d'art du XIXe). Une politique de récolement active et efficace s'accompagne de prêts généreux et de propositions d'expositions à faire circuler entre les villes, auxquelles ne revient que la charge du transport et de l'assurance des œuvres. Si certains musées comme ceux du Cannet et de Giverny ont droit a une attention encore plus particulière au titre de partenariats pérennes, tous peuvent disposer de l'aide scientifique et technique d'Orsay.

Ces politiques nationales et internationales d'échanges et de coopération sont facilitées par les efforts de l' établissement pour l'enrichissement de ses collections par dons, dations et achats.

Surtout, elles sont possibles grâce aux efforts d'un personnel fier des succès de l'établissement et de ses collections et qui, aujourd'hui, à tous les niveaux de la pyramide de responsabilités, travaille à un rythme très soutenu.

Le contrat de performance 2010-2013 de l'établissement, notamment au plan financier et les comptes de résultats annuels font apparaître un bilan remarquablement positif.
Les excellents résultats d'exploitation, à effectifs quasi constants, ont permis à l'établissement de dégager chaque année une capacité d'autofinancement qui lui a permis d'assurer sur ses propres fonds une grande partie des grands chantiers de rénovation et une politique d'acquisitions ambitieuse.

Les raisons de très grande satisfaction sont donc nombreuses pour l'établissement qui bénéficie d'une excellente image. Dans le cadre du nouveau mandat du Président, les rapporteurs proposent que la priorité soit donnée aux chantiers suivants :
- repenser la politique tarifaire de l'Etablissement,
- prendre la mesure de la nécessaire attention à un dialogue social soutenu au sein de l'établissement,
- veiller aux conséquences d'un risque de « surchauffe » du fait tant de la fréquentation que d'une politique culturelle extrêmement dynamique sur le confort des visiteurs et sur la soutenabilité par l'ensemble du personnel, y compris de l'encadrement,
- repenser le fonctionnement lourdement déficitaire de l'auditorium et être plus novateur en matière d'activités pédagogiques.

Parallèlement, Il appartient à la tutelle :
-de ne pas se leurrer en matière de ressources propres qui ne sauraient croître et se substituer progressivement à l'aide publique, sous risque de devoir reconsidérer le modèle économique du musée d'Orsay qui, jusqu'à présent, a été remarquablement performant,
-de mesurer que tout élargissement des plages horaires, telles qu'une nocturne hebdomadaire supplémentaire, rendu nécessaire par l'afflux du public ne saurait se faire sans un renforcement de l'effectif.

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 13 février 2013, la Directrice de Cabinet de la Ministre de la Culture et de la Communication a chargé l'Inspection Générale des Affaires Culturelles d'un audit flash de l'établissement public du Musée d'Orsay à la veille du renouvellement du mandat de son président.

Cet audit a pour but essentiel la mise en évidence des forces et faiblesses de l'établissement, ainsi que des principaux enjeux que devra relever le musée dans les prochaines années, tant sur les plans artistiques, que budgétaires et sociaux. Il ne s'agissait, en l'état des choses, ni d'un audit approfondi (aussi ne pouvait-il être envisagé d'étendre les entretiens au-delà d'un échantillon nécessairement réduit du personnel) ni d'une inspection fondée sur des contrôles de pièces.

Au vu des délais très courts impartis aux rapporteurs, la mission s'est déroulée du 14 février au 5 mars 2013. Ne disposant pas de grille d'analyse préalable ou d'approche méthodique stabilisée, les rapporteurs ont procédé de manière empirique en deux temps, le premier consacré à la collecte des documents de toutes natures en lien avec la vie du musée (documents comptables , compte-rendus de CA, de CHS, rapports d'activité....et bien sûr projet scientifique et culturel du Musée d'Orsay), le second en une trentaine d'entretiens d'une heure chacun avec les tutelles, la présidence de l'établissement, les chefs de service, quelques conservateurs et les représentants du personnel au sein des instances représentatives...).

Les rapporteurs ont pu bénéficier tout au long de leur mission d'une collaboration entière et très réactive de la part de l'administration de la maison. Tous les entretiens se sont déroulés dans une excellente ambiance et ont permis aux rapporteurs de multiplier les points de vue sur la marche de l'établissement.

L'inspection a été confiée à Norbert ENGEL et LE NHAT Binh, Inspecteurs généraux des Affaires Culturelles.

Le présent rapport a tenu compte des quelques observations que la Direction de l'établissement a formulées sur le rapport provisoire qui lui avait été adressé au titre de la procédure contradictoire, et qui portaient sur quelques données.

I. UN BILAN DE MANDAT LARGEMENT POSITIF EN TERMES DE MISSIONS ET D'ACTIVITÉS

A. UN CONTRAT DE PERFORMANCE 2010-2013 AMPLEMENT RESPECTÉ

Il décline de façon détaillée les objectifs de la lettre de mission de 2008. Le projet scientifique culturel approuvé récemment par le conseil d'administration et le ministère décline les ambitions que se propose l'Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie (EPMOO) qui regroupe, outre le Musée d'Orsay, le Musée de l'Orangerie et le Musée Hébert.

A.1. UNE RÉNOVATION EN PROFONDEUR DE LA MUSÉOGRAPHIE

La lettre de mission du Ministre au Président de l'Établissement Public du Musée d'Orsay en date du 5 Août 2009 donnait l'énoncé précis des missions à accomplir par celui-ci en insistant sur les travaux en cours et à poursuivre.

Mission déjà très largement accomplie et qui a bouleversé au bon sens du terme la muséographie, les travaux, prévus pour se dérouler en 7 temps, sont dans leur 6ème phase.

La 1ère étape a consisté à rénover les espaces du Rez-de-Chaussée, la 2ème en la fermeture des salles du 5ème étage pour permettre une rénovation de fond de la Galerie des impressionnistes. Ces deux phases ont été menées de sorte que le musée n'ait pas eu à fermer. Le talent de la direction et de la conservation de l'établissement aura permis que le public n'ait pas eu à en pâtir, les œuvres majeures étant redisposées dans d'autres espaces du musée. En même temps, était donné le coup d'envoi d'une politique internationale ambitieuse (cf. infra).
Une 3ème phase a permis l'ouverture de la galerie Françoise Cachin (niveau médian côté Lille) consacrée aux néo-impressionnistes, en lieu et place des anciens espaces d'expositions temporaires, depuis longtemps manifestement trop exigus au regard des ambitions affichées par le musée. Désormais les espaces d'exposition temporaires se déploient à la place de l'ancienne librairie, elle-même réinstallée à l'entrée du musée sur deux niveaux. Cette disposition est appelée à être transformée ultérieurement après disparition de la mezzanine.

Au terme de la 4ème phase, a été ouverte la Galerie symboliste (R-d-C côté Lille) puis, au terme de la 5ème, la plus importante en termes de volumes concernés, le pavillon Amont (fond de nef à gauche) aujourd'hui dédié aux Arts Décoratifs.
La 6ème phase, actuellement en cours, porte sur la réfection des salles Luxembourg (contrebas de nef à gauche)
la 7ème concernera les salles sous coupole au niveau médian destinées aux Arts décoratifs.

Au risque d'être fastidieux, cet exposé visait à donner la mesure de l'ampleur des travaux effectués.

Ils ont amené des changements muséographies qualitatifs unanimement salués depuis la réouverture du musée d'Orsay en octobre 2011.

La mise en lumière des œuvres a été l'un des grands partis pris : l'éclairage indirect a fait place à un dispositif qui permet, grâce à un éclairage artificiel, de reproduire la lumière du jour.

La réussite de ce dispositif est parachevée par celui permettant à des œuvres « mises sous

caisson »[1] « de paraître telles quelles «Performance saisissante qui donne tout son sens au mot d'Aristote « D'un côté l'art imite la nature, de l'autre il achève ce que la nature est incapable d'œuvrer ». Certains espaces (Galerie Gauguin par exemple), enfin, marient avec bonheur lumière naturelle et lumière artificielle, la conservation ayant été soucieuse de choisir à chaque fois le parti le meilleur pour la vision des œuvres.

Ce travail sur la lumière n'est pas seul à rompre avec le passé: il en va de même pour la place accordée au bois contre la pierre de l'aménagement d'origine ou encore le travail mené sur les couleurs des fonds qui servent de contrastes ou d'accueil aux œuvres permettant de créer des ambiances différenciées. Incontestables pour la Galerie impressionniste. Certains choix, comme le mauve de la salle Courbet, ont suscité des discussions tout comme le déplacement de ses œuvres grand format dans une salle de moindre hauteur. Discussions de spécialistes qui sont légitimes et qu'il appartient à un musée de susciter.

On n'insistera pas ici sur l'attention portée aux dispositifs d'accrochage et à tous les choix méticuleux réalisés dans le souci d'une conservation optimale des œuvres, mais aux gains immédiatement perceptibles aux visiteurs : présenter de manière intelligible et didactique les grands axes de la période artistique couverte par le musée jusqu'au lien avec les collections de l'Orangerie. Le Projet scientifique et culturel (PSC) donne en page 21 une très bonne illustration de ce qui a voulu être réalisé. Ce qui est particulièrement frappant, c'est le rythme qui ponctue désormais un parcours arraché à une linéarité que les visiteurs avaient du mal à suivre. Enfin la pluridisciplinarité introduite dans le musée achève la rupture avec la présentation précédente, introduisant fluidité entre les écoles, jamais étanches l'une à l'autre et les affinités électives entre formes d'art différentes, anciennes et repensées comme l'ébénisterie ou naissantes comme la photographie, sans oublier le cinéma auquel l'auditorium fait une place de choix.

L'indéniable et perceptible introduction de l'Histoire dans la nouvelle muséographie laisse percer l'ambition du musée d'élargir le cadre relativement étroit de sa période de référence, l'une des plus courtes de tous les musées d'importance dans le monde. Justifiée par la constante réévaluation par les sciences humaines de leur champ épistémologique, cette conception « organo-dynamique » d'une collection sans cesse enrichie par acquisitions, donations, dations, rend légitime la préoccupation de la direction de l'établissement concernant le manque d'espaces qui pourraient permettre à un musée, à l'action exemplaire, de déployer sa juste mesure, et qui répondraient à l'attente d'un public plus nombreux que jamais.

On ne saurait enfin clore ce chapitre sur la rénovation du musée et de sa muséographie sans rappeler qu'il n'a jamais fermé ses portes tout au long de ses travaux qui se sont presque faits à l'insu des visiteurs, très peu d'entre eux s'étant plaints d'une visite« mutilée » alors même que les surfaces du musée, jusqu'aux 2/5ème, étaient fermées. La fréquentation n'avait pas faibli. Enfin, ces travaux ont permis d'agrandir les surfaces utiles de près de 1200m^2.

A.2. UNE POLITIQUE REUSSIE D'EXPOSITIONS AMBITIEUSES, INTERNATIONALES ET NATIONALES.

Dès sa création, le musée d'Orsay fait des expositions intra muros une de ses politiques essentielles. Outre leurs effets attractifs pour la fréquentation et la fidélisation des visiteurs, les expositions sont source de motivation pour les personnels, participent indirectement d'une politique de conservation active, de découvertes ou relectures scientifiques majeures Enfin, elles participent de l'inscription du musée d'Orsay dans un réseau de collaborations actives entre les grands musées du monde. Cette politique a été étendue au musée de l'Orangerie (cf. infra).

1 c.à.d. protégés par un verre sans reflets et invisible

La politique d'expositions du musée d'Orsay s'est aussi inscrite dans les possibilités ouvertes par les restrictions successives d'espaces liées aux travaux. Le musée a su faire de nécessité vertu.

Paradoxalement, l'élan a été donné par les expositions internationales dont le Président n'hésite pas à dire qu'elles «ont d'emblée été conçues comme des fondations intellectuelles pour la politique à venir du musée » ; deux d'entre elles ont connu des succès publics tout à fait remarquables non moins que financiers, rapportant au musée en 2009 et en 2010 plus de 5millions d'euro, permettant de mener à bonne fin les travaux du musée.
La première en 2010, «La naissance de l'impressionnisme », tentative aboutie de lire celle-ci en résonance avec les transformations économiques et sociales des années 1860/1870, a été présentée d'abord au Fine Arts Museum de San Francisco puis à Madrid (plus de 300.000 visiteurs) et enfin à Nashville. La seconde, également en 2010, «Après l'impressionnisme : chefs d'œuvre du Musée d'Orsay » été présentée à Tokyo au National Art Center (778.000 visiteurs) à la National Gallery of Australia à Canberra (476.000 visiteurs) et comme la première à San Francisco (431.000 visiteurs). le titre de l'exposition n'est pas sans intérêt : Orsay apparaît comme un label de qualité opérant sur son propre nom.

La politique internationale du musée ne s'arrête pas à ces expositions itinérantes. Elle repose aussi sur des coproductions comme l'exposition «L'impressionnisme et la mode » organisée avec le Metropolitan Museum of Art et l'Art Institut de Chicago. Autre forme encore de cette activité internationale le prêt tout à fait exceptionnel de « l'Olympia « de Manet à l'exposition « Manet et l'Italie « au palais des Doges de Venise cet automne , première mise en face de ce chef d'œuvre avec cet autre qui ne lui cède en rien « La Venus d'Urbino».

Il convient de dire que, si les expositions itinérantes ont un relief tout particulier, elles ne sont que minoritaires dans la somme des expositions présentées à l'étranger par Orsay et entièrement constituées par ses collections : ainsi citera-t-on pour la seule année 2012 les expositions sur « Le Réalisme « à Shanghaï, « Le plaisir et l'ordre » à Mexico, « Degas » à Turin, «Paris et la Modernité » en 2012/2013 (celle-ci itinérante) à Sao Paulo, Rio de Janeiro et Madrid, et, à venir pour 2013, une exposition «Renoir » à Turin, une sur le post impressionnisme à Shangaï, une autre à Séoul. Le cahier de charges du contrat de performances, invitant le musée à s'ouvrir vers tous les horizons, des Amériques à l'Asie, est ainsi largement rempli. A juste titre, le musée est fier d'obtenir ces résultats sans fermeture de l'établissement parisien et sans baisse de fréquentation, bien au contraire. Fierté encore de ne pas faire simplement circuler «la collection » mais de constituer à chaque fois un propos spécifique exigeant un lourd travail en amont.

Le musée ces dernières années est devenu, conformément à ses missions, bien davantage prêteur sur des œuvres de première importance, situation facilitée, certes, par l'enrichissement des collections, mais qui relève aussi d'une volonté affirmée d'assumer un rôle de tête de réseau, en particulier dans son rapport avec les musées de province (cf.infra). Mouvement de prêts généreux ayant pour corrélatif fondé la diminution des dépôts non étayés par des logiques muséales qui ont pu être pratiqués dans le passé.

Il convient de signaler une catégorie récente d'expositions présentées à l'étranger, classées par l'établissement sous la rubrique «exportation d'expositions ». Il s'agit d'expositions proposées à des pays avec lesquels les perspectives d'échanges d'œuvres et de collections au titre d'expositions temporaires, tels la Chine, sont aujourd'hui modestes. Sont facturés aux institutions ou autorités d'accueil concernées le coût de la conception intellectuelle de l'exposition et les conditionnements de conservation, de même que ces institutions prennent directement en charge les coûts de transports et d'assurances. Relèvent ainsi de cette catégorie les expositions «Le Réalisme» à Shanghaï et « Après l'impressionnisme : chefs d'œuvre du Musée d'Orsay» présentée à Tokyo au National Art Center, citées plus haut.

De même le musée d'Orsay est partie prenante de l'opération dirigée par France Museum à Abou Dhabi. Elle rapporte pour diverses études entre 300 000 et 400 000€ chaque année à l'établissement, en attendant l'ouverture du musée pour lequel il sera l'un des prêteurs.

La lecture, en tête de tous les catalogues, des listes des musées prêteurs permet de mesurer qu'en contrepartie Orsay bénéficie des prêts les plus prestigieux. De même, les signatures des contributions scientifiques aux catalogues témoignent d'un musée et d'une équipe de conservateurs en prise directe et constante avec les spécialistes du monde entier. Enfin, que près de la moitié des visiteurs du musée d'Orsay et plus de 70% de ceux de l'Orangerie soient des étrangers, atteste du rayonnement international de ces deux musées.

Tant d'efforts, de déploiement d'énergie et de circulations d'œuvres pourrait faire craindre une réduction de l'intérêt et de l'activité de l'établissement intra muros. Il n'en est rien, grâce en soit rendue à la très forte mobilisation de l'ensemble des personnels, au premier rang desquels les conservateurs qui s'occupent chacun sur plusieurs fronts de conservation, de commissariat d'expositions et de tâches transversales, sans négliger la part proprement scientifique du travail et les tâches d'écriture.

C'est ainsi que l'établissement organise chaque année (Orsay et Orangerie confondus) entre 7 et 9 expositions de tailles très diverses, de la modestie d'une exposition sur « la photo préraphaélite » jusqu'à des « blockbusters » comme l'exposition » Manet « ou « L'expressionnisme et la mode ». Cette activité, devenue systématique à l'Orangerie, montre un des grands bénéfices du rapprochement des deux entités au sein de l'établissement public.

Si la quasi totalité de ces expositions parisiennes se passe dans les murs des deux musées, les collaborations avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN) perdurent, telles les expositions Odilon Redon (2011) et Valloton (automne 2013) dans les Galeries Nationales du Grand Palais, et comme ce fut le cas précédemment pour l'exposition Monet qui devait dépasser les 800.000 visiteurs.

Si les « grandes » expositions comme « Manet » avoisinent les 500.000 visiteurs, 460.545 pour « Degas et le nu » ou 492.347 pour « L'impressionnisme et la mode », le succès de certaines « petites » a surpris la direction de l'établissement, comme cela a été le cas avec « Misia, Reine de Paris » (402.844 visiteurs) ou celui sur le peintre finlandais « Gallen Kallela (205.007). Ces réussites, si elles ne se traduisent pas toujours financièrement, participent pleinement du devoir du musée d'ouvrir les publics à d'autres horizons, et souvent avec succès comme on vient de le voir.

Cette politique d'expositions, qui pourrait être qualifiée de quasi idéale a cependant un prix : le musée a atteint sa cote d'alerte en matière de «surchauffe». Certes les personnels ont conscience de participer à une aventure scientifique de grande valeur, et en voient la traduction en termes de notoriété et de succès populaire. Mais l'accumulation des expositions, des œuvres prêtées à remplacer sur les cimaises, la fatigue que ces opérations engendrent ont pour corolaire des moments de tension au sein de la structure comme en 2010 (cf. partie II), du fait notamment du raccourcissement des temps de préparation d'expositions, de réalisation de catalogues, de conceptions de programmes culturels d'accompagnement.

Les déprogrammations synonymes de substitutions par d'autres expositions avec des contraintes de temps sont plus particulièrement porteuses de ces contreparties négatives. Le musée a atteint, constat quasi-unanime des responsables rencontrés par les rapporteurs, son pic d'activité. A défaut de moyens supplémentaires difficiles à imaginer dans une situation financière contrainte et de plafonnement global des emplois pour l'État et ses opérateurs, on ne saurait spéculer, dans l'avenir, sur une activité sans cesse croissante et donc sur des levées de recettes en progression constante.

Dans ces conditions, une augmentation tarifaire des entrées sera sans doute incontournable pour préserver les capacités d'autofinancement, les dernières mesures de gratuité ayant pesé sur les recettes et le musée étant en décrochage par rapport aux autres grands musées du monde organisateurs d'expositions (cf. partie II), sans même évoquer les conséquences et portées éventuelles d'un surgel de la subvention de fonctionnement de l'État pour 2013.

A.3. UNE POLITIQUE ACTIVE DE CONSERVATION, D'ENRICHISSEMENT DES COLLECTIONS ET DE GESTION SCIENTIFIQUE.

La poursuite de l'enrichissement des collections et l'amélioration de leur gestion, pour lesquelles la lettre de mission du 3 août 2008 rappelait que le Musée d'Orsay devait être un exemple, constituent le deuxième grand axe du contrat de performance triennal.

A.3.1. L'enrichissement des collections :

Le bilan chiffré des acquisitions gratuites – terme peu heureux car il intègre les dations en paiement- et payantes sur période la 2009/2012 s'élève à 85,77 M€, 15,43M€ à titre payant et 70,34M€ à titre « gratuit ».

L'autofinancement par l'affectation obligatoire de 16% de la billetterie, prévu annuellement aux alentours de 1,6M€, s'est élevé à 1,8M€ en 2011 et 2,5M€ en 2012.

Le Fonds du patrimoine a contribué pour 0,33M€ en 2010 et pour 0,6M€ en 2011. Les dations en paiement constituent une des sources majeures d'acquisitions. Ainsi, « Le Verger à Louveciennes » de Renoir est entré en 2012 par dation en paiement pour une valeur de 5M€.

L'EPMOO a impulsé en 2009 la création d'une Société américaine des amis du musée d'Orsay, l' « American Friends of Musée d'Orsay » qui vient compléter, pour le territoire américain, les efforts de la Société des amis du Musée d'Orsay qui n'œuvre, pour sa part, qu'en France. L'AFMO a apporté 0,2M€ en 2012 pour l'acquisition d'une paire de fauteuils mauresques de la firme américaine Herter Brothers.

En termes d'orientations artistiques, l'établissement a proposé, à titre d'objectifs dans le cadre du contrat de performance, l'illustration du courant académique, le développement des écoles étrangères, notamment en Allemagne, l'Europe centrale, l'Italie, le développement des collections graphiques et l'affinement de la vision du symbolisme et du post-impressionnisme, affirmant son ambition de couvrir toute la période historique que lui confèrent ses missions, y compris dans sa dimension internationale.

Figurent parmi les acquisitions majeures des trois dernières années, outre « Le Verger à Louveciennes » de Renoir, « La Dame au jardin » de Maurice Denis, « le Cercle de la rue Royale « de Tissot, « Femmes à leur toilette « de Felix Valloton et l'exceptionnelle donation anonyme sous réserve d'usufruit, en 2011, de 41 œuvres nabis de Bonnard et Vuillard.

A.3.2. La gestion des collections

Le plan de récolement est quasiment achevé pour le musée d'Orsay avec un taux de 99,7% en 2012 contre 85% en 2009. Cela ne comprend toutefois pas les collections d'arts graphiques, qui suivent le plan de récolement Louvre.
Ceux du musée de l'Orangerie et du musée Hébert sont achevés.

L'établissement s'apprête donc à lancer un nouveau plan de récolement décennal pour la période 2014-2024.

S'agissant de la restauration et conservation préventive, l'une des priorités de l'établissement est la protection faciale et l'encadrement, notamment grâce à la mise sous

caisson financée à l'occasion des prêts d'œuvres et des expositions internationales: 110 caissons en 2011, 162 en 2012.

Enfin, s'agissant de la couverture photographique des collections par les campagnes photographiques organisées par RMN, elle est très fortement avancée pour Orsay (88% en 2012 pour peintures, 87% pour sculptures ; la moins avancée : objets d'art : 59%). Elle est achevée pour les peintures de l'Orangerie et réalisée à 97% pour les objets d'art.

A.4. UNE FREQUENTATION AU PLAFOND DE LA CAPACITE D'ACCUEIL

La fréquentation générale du musée d'Orsay dépasse chaque année les 3 millions de visiteurs, 3,144 000 en 2011 jusqu'à 3 579.000 visiteurs en 2012, en augmentation de 14%, auxquels il convient d'ajouter l'Orangerie : 697.000 visiteurs en 2011, 849.968 en 2012 en augmentation de 22%.

Pareille fréquentation en hausse, si elle ne peut que réjouir, trouve ses limites aujourd'hui dans les conditions de visite d'une exposition ou dans l'allongement des queues d'attente inconfortables sur la dalle du parvis du musée. Queues souvent doublées voire triplées (les mardi en particulier, jour de fermeture des autres musées, par des queues en billetterie, puis au vestiaire. Le musée ne semble pas avoir poussé très loin ses réflexions à ce propos (usage de la coursive Lille, ou habillage amovible du parvis en temps d'affluence) oubliant le souci du confort de visite, ou résigné face à cet inconfort. Faut-il en voir la raison dans les résultats des études de satisfaction du public, satisfaction qui se monterait à 99%! Un déclaratif qui laisse un peu perplexe face aux constations très empiriques. Le temps moyen de visite dans le musée étant de 2h18 (mais combien pour les collections ?) et, ses surfaces s'agrandissant, la pression et le problème du confort de visite seront plus importants encore lorsque les travaux seront achevés.

L'affluence au musée reste sensible à la conjoncture nationale puisque 50% du public sont des touristes. Mais ce même chiffre laisse à penser que des marges d'augmentation tarifaire existent. Il reste que les plafonds d'accueil atteints posent à tout le moins deux problèmes très distincts: celui de l'ouverture de nouvelles plages de visite en suivant l'exemple d'autres institutions - on pense à une nocturne hebdomadaire supplémentaire mais mesure difficile dans l'épure budgétaire actuelle- et, d'autre part, celui d'un élargissement des publics qui, en l'état, trop important ne saurait se faire qu'au détriment de la qualité de visite.

Le musée a démultiplié les actions en direction des publics du champ social et des publics empêchés, mais on ne peut que regretter la quasi disparition des surfaces pour le service éducatif (20m2 aujourd'hui !). Quand bien même la chose est ia l'habillage rationnel de la théorie de la demande première des enfants d'un rapport direct à l'œuvre d'art constituée, on ne peut s'empêcher de penser que la vraie raison est le cruel manque d'espaces d'un musée qui ne demande qu'à s'offrir dans toutes ses possibilités qui sont énormes et ne cesse de grandir.

Si on exclut a priori la conquête de nouveaux espaces et l'augmentation des effectifs, le simple maintien de l'activité à son niveau actuel impose de nouvelles idées en matière de gestion des flux de visite en particulier pour les expositions. De quelle nature ? La réservation obligatoire quoique dérangeante ? la nocturne avec un personnel vacataire ?
C'est à l'établissement d'en décider mais c'est là un vrai défi (non scientifique mais d'intendance) qu'il s'agît de relever.

B. UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DU MUSÉE DE L'ORANGERIE

Le rattachement du musée de l'Orangerie, jusque là service à compétence nationale, à l'établissement public du musée d'Orsay est intervenu officiellement avec le décret n°2010-558 du 27 mai 2010 qui transformait l'établissement public du musée d'Orsay en établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie » (EPMOO). Son entrée

en application était intervenue le 1er juin 2010. Prévu d'abord pour 2009, ce rattachement s'inscrit dans une politique de réorganisation du dispositif des musées nationaux relevant du Ministère de la culture et de la communication prescrite par la Révision générale des politiques publiques (RGPP) engagée en 2007 et visant à mettre fin à la formule administrative de service à compétence nationale.

L'intégration du musée de l'Orangerie, qui enregistrait une fréquentation plus forte que celle du musée Picasso, appelait de fortes réserves de certaines organisations syndicales, opposées au principe d'extension du champ des établissements publics. De même, elles s'inquiétaient d'une mobilité contrainte entre les agents des deux musées pour ce qui concerne le personnel d'accueil et de surveillance, notamment pour faire face à des insuffisances qui apparaîtraient ponctuellement ou durablement.

Au terme de trois ans, elle a été une incontestable réussite en termes de résultats.
L'établissement public s'est substitué efficacement aux services du Service des musées de France et de la Réunion des musées nationaux (RMN) dans leurs attributions antérieures respectives. Il a maintenu une entité de direction de proximité et fait bénéficier le musée de l'Orangerie des compétences des services transversaux, notamment techniques du musée d'Orsay. Le dynamisme de la politique d'expositions conduite par la direction générale a pleinement profité à l'Orangerie.

B.1. Des modalités de gestion qui préservent l'identité du musée de l'Orangerie.

Une direction et une gestion de proximité ont été maintenues au musée de l'Orangerie, qui a, à sa tête, une directrice, conservatrice, et une administratrice. L'effectif total est de 68 personnes:
- la gestion scientifique, outre la directrice, compte 1 conservatrice, 1 documentaliste et 1 assistante de conservation,
- un responsable de la régie des collections,
- un responsable des bâtiments,
- 60 agents d'accueil et de surveillance, et un responsable à mi-temps de prévention des risques.

Relèvent de la gestion autonome de l'Orangerie:
- l'accueil et la surveillance,
- le développement des publics et les services culturels, mais en liaison avec Orsay,
- la location des espaces,
- la gestion locale de la régie,
- la gestion du bâtiment, mais avec les expertises techniques d'Orsay.

La gestion des agents d'accueil et de surveillance, en termes d'affectation, est restée distincte de celle des agents du musée d'Orsay, contrairement aux inquiétudes manifestées par les organisations syndicales.

En revanche, contrairement à la demande de certains syndicats, n'a pas été retenue la formule d'un budget annexe pour l'Orangerie, visant à garantir l'autonomie de celui-ci.

B.2. Une politique active d'expositions

L'organisation de deux expositions temporaires annuelle a été systématisée. Elle est programmée par la directrice de l'Orangerie.

Les expositions de 2011 et de 2012 ont eu du retentissement et une excellente fréquentation:
en 2011: Severini, L'Espagne entre deux siècles (198.700 visiteurs),
en 2012: Debussy , la musique et les arts (289.000 visiteurs), Chaïm Soutine (288.000 visiteurs).

La forte proximité de ces deux derniers chiffres laisse à penser qu'il s'agît là d'un niveau quasi maximal de fréquentation.

Ce niveau devrait se retrouver en 2013 avec les deux nouvelles expositions de prévues : l'exposition « Macchiaioli » au printemps/été 2013 et l'exposition automne/hiver sur «Frida Khalo, dont on peut déjà présumer le succès.

B3. Une progression remarquable de la fréquentation.

Elle est passée de 550.000 visiteurs en 2009 à 691.000 en 2010, 697.000 en 2011 et 850.000 en 2012. Pour 2013, il est prévu que le niveau de 2012 puisse être maintenu. La direction de l'Orangerie souligne que le site a été plutôt conçu pour accueillir 500.000 visiteurs.

A l'occasion de l'intégration du musée de l'Orangerie, une harmonisation tarifaire a été effectuée entre celui-ci et le musée d'Orsay, aboutissant d'une part à une baisse des tarifs de l'Orangerie, de ce fait davantage proches de ceux de musées de taille équivalente tels que le musée Rodin, et d'autre part à des formules de billetterie commune permettant à des visiteurs de passer d'un musée à l'autre dans un délai de quatre jours, à un tarif très avantageux.

Il semble qu'une bonne articulation entre Orsay et l'Orangerie ait été trouvée, qualifiée de « modèle dual », les différences de taille et de périodes d'histoire de l'art permettant une complémentarité, notamment en termes de sujets d'expositions.

C. LES QUESTIONS DE PERSONNEL ET LE BILAN FINANCIER

C.1. UN PERSONNEL D'ENCADREMENT REMARQUABLE

L'organigramme de l'établissement laisse apparaître une structuration très claire de l'encadrement sous la direction du Président, secondé par un administrateur général récemment nommé ayant autorité sur les services (5), lui même secondé par une administratrice générale adjointe ayant autorité déléguée sur les départements (7).

Cette organisation a l'avantage de décharger largement (mais pas complètement, loin s'en faut) le Président des tâches d'intendance. Ce qui lui vaut, à rebours, dans une tendance générale d'effondrement des « subsidiarités », le reproche des syndicats de n'être que peu attentif à leurs soucis, alors même qu'ils abondent d'éloges pour « l'historien de l'art de niveau mondial ».

L'analyse ci-dessous se centre, à titre d'exemples, sur la conservation et certains services de gestion. Cela ne signifie pas pour autant que les mêmes qualités n'existent pas dans les autres services.

C.1.1. La conservation

L'ensemble de la conservation est regroupé dans un département placé sous l'autorité du Président, et ne se divisant pas en sections.

En revanche, un directoire communément désigné sous le terme de « Troïka » est composé des deux chefs d'établissements (Orangerie et Hébert) ainsi que du jeune conservateur des peintures, chargé de la supervision des mouvements d'œuvres. Il se réunit hebdomadairement. Il constitue de fait une hiérarchie intermédiaire.

Celle-ci fonctionne de manière informelle et semble bien acceptée par la presque totalité de l'établissement.

Pour le reste, 13 conservateurs, spécialisés en peinture, photographie, sculpture ou objets d'art, ont une double compétence : d'une part, des artistes ou écoles artistiques, d'autre part, des questions transversales couvrant les différents aspects de la vie du Musée.

Cette équipe a connu un très fort rajeunissement ces dernières années. Profitant aussi bien de départs à la retraite que de départs pour d'autres affectations de nombre de conservateurs de l'ancienne équipe, le Président a eu l'opportunité aussi rare qu'heureuse de pouvoir constituer une nouvelle équipe en phase avec ses projets. Cette équipe fortement rajeunie apparaît très dynamique et motivée, enthousiasmée par les responsabilités nombreuses qui lui sont confiées.

Malgré ou du fait de ce renouvellement de la conservation, l'établissement n'est pas exempt, notamment dans sa partie scientifique, d'une querelle des Anciens et des Modernes, sans être forcément liée à une question d'âge. Si les mots de « grâce » et de « disgrâce » courent volontiers les couloirs, ils n'ont paru aux rapporteurs tangibles que dans très peu de cas, qui existent cependant.

L'équipe adhère très largement à tous les aspects du projet scientifique et culturel à commencer par la triplication des tâches qui leur sont demandées (conservation, commissariat d'expositions et tâches transversales) – une motivation formidable pour de très jeunes trentenaires-.
. Aussi bien pour ce qui concerne le récolement, la politique active des prêts en région que la politique internationale d'expositions jointes aux 8 ou 9 expositions annuelles in situ, tous défendent les positions impulsées par le Président. Ce n'est pas le moindre mérite de celui-ci que cet enthousiasme collectif de l'encadrement.

Si un bémol doit être mis, il est lui aussi unanime : tous les interlocuteurs des rapporteurs doutent qu'on puisse pousser encore plus loin la machine. Nombreux sont les services qui ont perdu 50% voire plus de leurs effectifs à charges constantes voire supérieures (l'auditorium, par exemple, est passé de 6 à 1 personne).
Comme déjà évoqué précédemment, certains aspects scientifiques comme la qualité des contributions aux catalogues devenus plus « de jolies choses » que des «ouvrages scientifiques de référence » en souffrent. Et on ne saurait compter pour rien l'usure des personnels dont la pyramide des âges s'est élevé.

C.1.2. L'encadrement dans les secteurs de la gestion.

Non moins remarquables par leur investissement et par leurs compétences sont les cadres des secteurs de gestion rencontrés par les rapporteurs. Les rapports, documents d'analyse dont ils ont la responsabilité et auxquels les rapporteurs ont eu accès en attestent.

C.2. UN BILAN FINANCIER FORTEMENT POSITIF.

Comme le fait apparaître le rapport de performance 2012 du contrat de performance 2010-2013, tous les indicateurs concernant le l'EPMOO sont très largement au vert pour reprendre une expression des responsables du Service des musées de France.

Au-delà de ce bilan globalement extrêmement positif, les rapporteurs ont examiné quelques uns des points qui leur paraissaient particulièrement importants.

Leurs analyses présentées ci-dessous reposent sur la période 2010-2012, le musée de l'Orangerie ayant été intégré dans le budget de l'EPMOO à compter de 2010[2], mais non en

2 Les comptes consolidés des deux musées n'ont pas été reconstitués à titre rétrospectif

année pleine pour cette première année[3].

Le total des dépenses sur budget de l'EPMOO, investissements compris, s'élevait en 2012 à 44,87 million d'euro (M€). En incluant les charges de personnel inscrites au titre 2 du budget de l'État[4] et qui étaient évaluées à 20,55M€, ce total des dépenses était de 65,42M€.
Le total des dépenses, fonctionnement et investissement, s'élevait en 2010 à 43,18M€ et à 64,19M€, emplois sur budget d'Etat inclus. Soit des progressions respectives de 4% (sans personnel sur budget de l'Etat) et 1,2% (avec personnel sur budget de l'Etat), comprenant une extension en année pleine des dépenses pour le musée de l'Orangerie à partir de 2011.

C.2.1. Un bon taux d'autofinancement d'exploitation.

Voisin de 60% en en 2010, il est passé à près de 67% en 2012.
Si l'on tient compte du financement direct par le ministère des emplois inscrits sur son budget, cet autofinancement est encore de 33,6% en 2010 et de 43% en 2012.

Les taux élevés d'autofinancement d'exploitation de l'établissement traduisent une bonne performance en matière de ressources propres, en particulier de billetterie et la maîtrise des dépenses de fonctionnement. Certaines ressources propres, telles que les produits des deux grandes expositions conçues spécifiquement pour l'international (cf. supra) ont été dédiées au financement des importants programmes de travaux de rénovation.

C.2.1.1. La progression importante des ressources propres.

Les ressources propres d'exploitation ont fortement progressé, passant de 29M€ à 34M€, soit plus 18% en 2012 par rapport à 2010, tandis que la subvention de l'État n'était en augmentation que de 1,58% et était due principalement à un transfert d'emplois du budget du ministère sur le budget de l'établissement et des crédits correspondants. Elle passait de 12,1M€ à 12,32M€ (dont 1M€ pour ces transferts d'emplois).

Le fléchissement en 2011 par rapport à 2010 s'explique pour des raisons conjoncturelles, l'année 2010 ayant connu des ressources exceptionnellement élevées d'exportations d'expositions rendues possibles par les travaux de rénovation en cours dans le Musée d'Orsay.

a) Les très bons résultats de la billetterie.

Celle-ci a fortement progressé : de 10% en 2011 (si l'on neutralise l'effet d'extension en année pleine de l'intégration de l'Orangerie) et de 34% en 2012, du fait de l'effet de la réouverture du musée d'Orsay dans sa nouvelle muséographie en octobre 2011. Les recettes de billetterie s'établissaient en 2012 à 24,36%. Soit une augmentation globale de 7,7M€, compte tenu de de la neutralisation de l'effet d'extension en année pleine concernant l'Orangerie.

La hausse de la fréquentation payante participe pour 5,1M€ à cette progression, la différence étant constituée par l'effet de valorisation des tarifs.

b) Les exportations d'expositions.

La politique d'exportation d'expositions que l'établissement a développée en mettant à profit les travaux de rénovation engagés depuis 2008 au musée d'Orsay et la réduction temporaire des surfaces muséographiques lui ont permis de dégager des ressources importantes :

3 Il en résulte quelques difficultés de comparaison ou d'analyse d'évolution pour cette courte période 2010-2012

4 Valorisation des emplois Etat sur la base de coûts moyens d'emploi par catégorie d'emploi (source Service des musées de France).

5,1 M€ en 2010 pour deux grandes expositions (cf. partie A2 ci-dessus), 2,9 M€ en 2011 pour l'exposition « Rêve et réalité » présentée à Séoul et Singapour et 3,1M€ en 2012 pour les expositions « Paris et la modernité » présentée au Brésil et « Millet, Courbet et le Naturalisme : Chefs d'œuvres du musée d'Orsay » présentée à Shanghaï.
Il est à noter que les produits correspondants ont été affectés, non pas à l'autofinancement de l'exploitation, mais au financement du grand ensemble de chantiers de rénovation. Ils représentent l'essentiel des principales sources de fonds propres mobilisés à cet effet par l'établissement: 10,9M€ sur 12,7 M€, et 63% du coût total de ces chantiers.

Le mécénat, le parrainage et le partenariat avec les médias constituent une autre ressource propre, certes non négligeable, mais modeste : 2,4M€ en 2010, 2,3M€ en 2011 et 2,6M€ en 2012.

C.2.1.2. Des dépenses de fonctionnement globalement maîtrisées

L'établissement a su contrôler l'évolution de ses dépenses de fonctionnement malgré l'aisance que lui apportait la progression des ressources propres. Il a donné la priorité aux dépenses ayant trait à la gestion des collections et à sa politique d'offre culturelle.

a) La hausse des dépenses de fonctionnement peut être estimée à 4,86% pour la période 2010-2012 à périmètre constant et de 4,83% de 2011 à 2012.

b) L'offre culturelle, l'accueil et le développement des publics représentaient en 2012 39% des dépenses de fonctionnement hors personnel et celles relatives aux bâtiments , 36%.
La part des fonctions administratives et des charges transversales était de 20%.

c) Il n'est pas aisé de mesurer l'évolution réelle des dépenses de personnel sur le budget de l'établissement sur la période 2010-2012 en raison des évolutions de périmètre dues à l'intégration du musée de l'Orangerie non achevée budgétairement en 2010 et aux transferts d'emplois du titre 2 du budget du ministère sur le budget de l'établissement.

Une estimation sommaire[5] fait apparaître un alourdissement de l'ordre de 11% en 2011 notamment pour des emplois hors plafond d'animateurs d'atelier et des intermittents pour l'auditorium, et une progression plus modeste de 4,3% en 2012 en raison de divers facteurs. Compte tenu de la forte tension que l'établissement éprouve en raison des plafonds d'emplois auxquels il est soumis tant sur le budget de l'État que sur son propre budget (cf. infra partie...), ces augmentations de charges de personnel restent dans des limites très raisonnables.

L'évolution des dépenses de fonctionnement, charges de personnel comprises, témoigne d'une gestion maîtrisée, compte tenu des dépenses exceptionnelles qui étaient à prévoir en 2011 et en 2012 pour donner tout son éclat à la réouverture d'un musée d'Orsay, à la présentation muséographique profondément renouvelée, en octobre 2011.

Le rapport de performance de 2012[6] fait apparaître une progression du coût d'un jour de fonctionnement (budget de l'établissement, charges de personnel incluses) de 21%:
77.860 € en 2010, 88.414 € en 2011, 93.910 en 2012.
L'établissement impute l'alourdissement du coût aux changements de périmètre concernant les emplois, avec les transferts de 20 emplois sur la période du budget de l'Etat vers celui de l'établissement.

5 Estimations à partir des explications fournies dans les rapports de l'ordonnateur sur l'exécution budgétaire pour les exercices 2011 et 2012
6 Indicateur 24 du contrat de performance

C.2.2. Un important autofinancement des investissements.

Les résultats financiers annuels de l'EPMOO sont remarquables : un résultat positif de 7,4M€ en 2011, après affectation réglementaire de la part des recettes de billetterie aux acquisitions d'œuvres, et de 7,8M€ en 2012.
Avec un fonds de roulement de 33,2M€ fin 2010, des capacités d'autofinancement de près de 11 M€ (avant affectation de la part obligatoire aux acquisitions d'œuvres) fin 2011 et de 13,3M€ fin 2012, l'EPMOO a été en mesure d'assurer 4 importants chantiers de rénovation du musée d'Orsay, lancés en 2008.

Ces chantiers dits du « Nouvel Orsay » décrits au A.1. Ci-dessus - celui du Pavillon Amont aboutissant notamment à la création de 860 m² muséographiques supplémentaires, celui du 5ème étage et concernant notamment la présentation des Impressionnistes, celui des salles du niveau médian Lille et de la terrasse Lille et enfin celui du « Café des hauteurs »- ont représenté **un investissement total de 20,1 M€.**

Il a été autofinancé par l'EPMOO pour 12,7M€.

Cet autofinancement aura permis de dégager au total **12,8M€ pour les acquisitions de 2010 à 2012**, sur un montant total d'acquisitions réalisées de 85,5 M€[7] grâce notamment au Fonds du patrimoine et aux donations et dations.

Le fonds de roulement de gestion de l'établissement s'établissait encore début 2013 à 22M€, soit 218 jours de fonctionnement[8].

D. UN BUDGET 2013 DÉSORMAIS TENDU.

Le budget primitif 2013 avait été établi avec des subventions de fonctionnement de l'État en réduction de 1,8M€ - 0,1M€ au titre d'une baisse « structurelle » et 1,7M€ au titre d'une « contribution exceptionnelle au redressement des comptes publics », soit une baisse totale de 15% lors de l'élaboration du budget primitif de l'établissement. Une réduction supplémentaire de 3 M€ sur le budget de fonctionnement vient d'être annoncée par le ministère. La baisse totale de la subvention de 2013 atteindra 39% de la subvention de fonctionnement réellement allouée en 2012.
Le terme de « crise », par lequel certains, hors de la direction générale, avaient évoqué la première baisse de 1,8M€ lors des entretiens avec les rapporteurs, est difficilement contestable avec cette réduction supplémentaire.
La réduction supplémentaire modifie fortement la problématique. Avec une baisse initiale de 1,8 M€, le budget 2013 devait permettre à l'EPMOO d'assurer ses missions sans difficulté, sous réserve des questions d'effectifs, compte tenu du très bon niveau des ressources propres, évaluées au stade du budget primitif avec prudence.
La nouvelle réduction de 3 M€ hypothèque d'emblée la marge de ressources propres supplémentaires que l'établissement pouvait espérer.
Si elle devenait devenir structurelle, ce serait le modèle économique qui a permis l'EPMOO d'assurer de façon performante ses missions qui devrait être revu. Les excellents résultats qu'il s'employait à dégager lui permettaient, par ses capacités d'autofinancement, d'assurer l'enrichissement des collections, les lourdes dépenses non seulement d'entretien des bâtiments mais aussi une grande partie des financements des chantiers ambitieux de rénovation et de nécessaire renouvellement des équipements.
L'érosion progressive des capacités d'autofinancement de l'établissement contraindrait à terme le ministère à assurer les charges d'investissement de l'EPMOO.

Sous ces fortes réserves, la construction du budget primitif de 2013 résultait d'une démarche prudente et soucieuse du long terme.

---

7 Source : rapport sur le contrat de performance 2010-2013
8 Source : Service des Musées de France

En recettes de fonctionnement, le budget primitif présenté par l'Etablissement est de 41,26M€, identique à celles du budget primitif de 2012. En dépenses de fonctionnement, il s'élève à 38,35M€, en hausse de 2,8% par rapport à celles du budget primitif de 2012.

Il en résulte un excédent en fonctionnement de 2,9M€ portant la capacité d'autofinancement à 3,75M€.
Le montant total des investissements projetés par l'établissement pour 2013 qui s'élèvent à 11,55M€ sera financé par le complément apporté à la capacité d'autofinancement par la subvention d'investissement de l'État de 0,9M€ et un prélèvement sur le fonds de roulement de 6,9M€. Après ce prélèvement, le fonds de roulement prévisionnel de gestion, comme indiqué plus haut, est de 22,05M€, soit encore de 218 jours, sous réserve d'un prélèvement supplémentaire de 3 M€ pour faire face à la réduction supplémentaire de la subvention de fonctionnement de l'État (cf. infra).

D.1. UNE ESTIMATION PRUDENTE DES RECETTES.

Les ressources propres de fonctionnement sont estimées à 30,7 M€, très légèrement supérieures à celles du budget primitif de 2012, mais sensiblement inférieures aux recettes propres réalisées en 2012, qui s'élevaient à 35,28M€.

Après une année caractérisée par la plus forte fréquentation qu'ait connue le musée d'Orsay depuis 25 ans, la direction de l'établissement prévoit une baisse de cette fréquentation de 10%. Elle justifie sa prudence:
– d'une part, par un « essoufflement » attendu de l'effet « Nouvel Orsay »,
– d'autre part, par « l'attractivité exceptionnelle de la saison culturelle de 2012» qui offrait notamment *Degas et le nu* et *l'Impressionnisme et la mode*.
Pour l'Orangerie, la fréquentation serait du même niveau que celle de 2012.

Cette baisse de fréquentation du musée d'Orsay devrait avoir également des effets sur les produits, pour l'établissement, des redevances sur les concessions.
De même la direction de l'Établissement s'attend à une forte baisse des recettes de locations d'espaces et de mécénat et de partenariats. Pour ces deux derniers, elle estime en effet le produit à 0,3M€ contre 0,7M€.

La réalisation des ressources propres ayant été régulièrement supérieure aux prévisions des budgets primitifs annuels -25,22M€ en prévisionnel 2010, 29M€ en exécuté, 28,86M€ en prévisionnel en 2011, 30 M€ en exécuté, 28,95M€ en prévisionnel 2012 et 35,28M€ en exécuté – et contribuant ainsi à l'abondement du fonds de roulement, on peut espérer que les estimations prudentes pour l'exercice 2013 seront dépassées, compte tenu notamment du succès que pourraient avoir l'Ange du bizarre (ou « le romantisme noir ») et le Nu masculin, deux expositions temporaires reprises partiellement de Francfort, pour la première, et de Vienne pour la seconde.

D.2. UNE ÉVOLUTION ET UNE STRUCTURE DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT RAISONNABLES.

L'analyse présentée ci-dessous ne préjuge pas des décisions que pourrait prendre la direction de l'établissement pour faire face à la réduction supplémentaire de 3 M€ de la subvention de fonctionnement de l'État.

Les 38,36M€ prévus initialement pour les dépenses de fonctionnement en 2013 sont à mettre en regard avec les 37,17M€ de dépenses en exécution en 2012, à 37,17M€, soit encore une progression de 3,2%.

La masse salariale prévisionnelle progresse par rapport aux charges de personnel du budget exécuté de 2012 de 5,5%, celles-ci n'ayant pas dépassé les prévisions du budget primitif.

En termes de structure des dépenses de fonctionnement, hors charges de personnel, la priorité a été donnée aux contraintes d'entretien et de conservation. L'entretien et l'exploitation des bâtiments représenteront une part un peu plus importante par rapport à l'exécution de 2012, passant de 37% à 38%, de même que la conservation des collections (6% au lieu de 5%). En revanche, l'accueil et du développement des publics devraient être en recul d'un point, de même que les dépenses d'offre culturelle qui concernent principalement les expositions temporaires.

Si l'enveloppe globale de dépenses de fonctionnement reste inchangée, la direction de l'établissement devra procéder à une ponction sur son fonds de roulement de 3 M€, sous réserve de l'accord des tutelles.

D.3. UN PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PLURI-ANNUEL DE REMISE A NIVEAU ET DE MODERNISATION.

Après une très importante rénovation réussie de la muséographie, la programmation pluriannuelle à partir de 2013 donne la priorité à la nécessaire remise à niveau et modernisation du bâtiment de l'ancienne gare d'Orsay après trente ans de fonctionnement et au système d'information.

La « priorité majeure » du renouvellement des équipements techniques, définie en 2012 avec un plan 2012- 2015, est maintenue, avec 2,61M€ AE en 2013. Les sanitaires et espaces tertiaires (salles repos, vestiaires) sont inclus dans cette priorité.

Le système d'information, avec 1,49M€ en AE prévus sur 2013, a également fait l'objet d'une programmation pluri-annuelle concernant :

– la billetterie (application Delta)
– et la gestion des collections (application Mosaïque), pour laquelle l'essentiel des efforts est prévu sur 2014 et 2015.

Au-delà de l'achèvement des réaménagements muséographiques en cours qui mobilisera seulement des CP, la direction de l'établissement a reporté, sans date, l'amélioration des modalités d'accrochage de l'Orangerie, dont on doit rappeler que le réaménagement total a été achevé récemment, et a ajourné à 2014 ou 2015, si la capacité d'autofinancement le permet, le parachèvement de la transformation muséographique du musée d'Orsay qui devrait concerner les salles sous coupoles et la terrasse du niveau médian.

II. LES POINTS A APPROFONDIR DANS LE PROCHAIN MANDAT

A. LA PROBLÉMATIQUE DES EMPLOIS ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A.1. LES PLAFONDS D'EMPLOIS

Face aux contraintes pesant sur les finances publiques pour les prochaines années, et notamment la baisse de 190 millions d'euro prévue par le budget triennal 2012-2015 pour la Mission « culture » l'EPMOO dispose d'atouts au plan financier, grâce à des collections nationales d'une très forte attractivité tant au niveau national qu'international. Les pratiques récentes sur la scène muséale internationale d'exportations d'expositions offrent sans doute des perspectives de développement de ressources propres pour l'établissement.

Si le ministère peut attendre de l'EPMOO une solidarité avec l'ensemble des musées nationaux sous sa tutelle, voire une contribution à la mise en œuvre de ses missions patrimoniales, il serait très dommageable pour la gouvernance de l'établissement et sa gestion à long terme que ces potentiels de ressources propres soient l'occasion pour le ministère de réduire d'autant ses subventions et moyens mis à disposition.

S'agissant de ses ambitions intra muros et sous réserve de la stratégie budgétaire du ministère vis-à-vis de l'EPMOO, celui-ci est confronté, comme n'ont pas manqué de le souligner les dirigeants de l'établissement, à la problématique des emplois.

Les emplois de l'EPMOO sont répartis entre le budget de l'État et le budget de l'établissement, à raison de 433 sur le premier et 210 sur le second en 2012.
Le plafond des ETPT est passé de 634 emplois – tous budgets confondus- en 2010 à 643 ETPT en 2012[9].

L'établissement est, à juste titre, fortement préoccupé par la question des emplois au regard de la très forte fréquentation des deux musées et du nombre important d'expositions produites tant pour la présentation in situ qu'à l'étranger.

La forte progression de la fréquentation dans les deux musées, se traduisant notamment par l'indicateur nombre de visiteurs par m² passant de 76 en 2009 à 96 en 2012 pour Orsay et de 107 en 2010 à 132 pour l'Orangerie[10],constitue une sollicitation certaine des agents et appelle une vigilance malgré la forte motivation de ceux-ci et la fierté d'appartenir à ces deux musées, comme le reconnaissent eux-mêmes les représentants syndicaux. L'effectif du département de l'accueil et de la surveillance s'est vu notifier pour 2013 271,4 ETPT. Ce plafond est resté inchangé, à périmètre constant, par rapport à 2010.

Les difficultés à pourvoir en permanence tous les emplois autorisés sur le budget de l'État en raison des procédures inhérentes aux règles de gestion statutaire de la fonction publique sont d'autant plus vivement ressenties par la direction de l'établissement qui souligne ainsi les 15 ETPT de fait non utilisés en 2012 et constituant « un taux de vacance frictionnel », soit un taux de 3,5% qui pourrait apparaître a priori comme n'étant pas « inacceptable ». La direction fait remarquer que cette vacance a de fait annulé les efforts de « saturation » des emplois auxquels elle s'était engagée en 2011 à la suite de la grève que l'établissement avait connu à la veille de sa réouverture.

Si le département des publics et de la vente, le service culturel et de l'auditorium et celui de la communication ont bénéficié d'une petite augmentation de leurs emplois, il n'en a pas été de même pour les services directement dédiés aux expositions et à l'édition.

9 Y compris les 4 emplois rémunérés par l'établissement hors plafond
10 Source: rapport de performance 2012- indicateur 8bis

Avec les limites des capacités d'accueil, à plages horaires d'ouverture constantes, le maintien du niveau actuel des plafonds d'emplois constituera une contrainte majeure pour la détermination des ambitions de l'établissement dans le cadre du nouveau mandat du président.

A.2. UNE GESTION SOCIALE ET HUMAINE GARANTISSANT LA COHESION DE L'ETABLISSEMENT

Les deux premières années du mandat du Président ont été, au plan social, marquées par des tensions donnant lieu à des contestations de la part des organisations syndicales et la saisie par celles-ci des autorités de tutelle sous forme « d'alertes ».

Étaient au centre de ces contestations les rapports hiérarchiques tendus qui avaient pu s'instaurer au sein de certains services et résultant, semble-t-il, en grande partie de rythmes de travail intensifs placés sous le signe de contraintes de temps très serrées. Le développement de l'usage du courrier électronique aura contribué à créer parfois une atmosphère de pression, en privilégiant les rapports trop inter-personnels et en négligeant les formalisations de procédures ou de méthodes permettant d'objectiver davantage ceux-ci.

Les ambitions que la nouvelle direction générale voulait imprimer à l'établissement, notamment avec une politique culturelle renouvelée et de grands chantiers de travaux de rénovation muséograhique à engager sont sans doute en grande partie à l'origine de ce climat social parfois tendu.

Les brillants résultats de cette politique en matière de rénovation des espaces, de présentation des collections, de programmes d'expositions rencontrant un vif succès ont permis qu'un climat plus apaisé se réinstalle.

Le maintien d'un haut niveau d'ambition de qualité et de volume de la politique culturelle et de maintien du niveau de fréquentation pour les prochaines années supposent que la direction générale sache installer un régime de croisière durable socialement et humainement tout en préservant la motivation qu'elle a su imprimer auprès de ses agents, notamment la fierté de l'appartenance à une institution muséale nationale majeure.

A.2.1. Des programmations d'activités permettant un rythme de travail plus régulier et soutenable pour les agents

Comme dit plus haut, malgré la forte motivation que les uns et les autres tirent des thèmes des projets d'expositions, des intentions artistiques et intellectuelles présidant aux présentations des collections permanentes, notamment avec la rotation des œuvres, toutes et tous, même les plus enthousiastes, ressentent les changements dans les programmations comme autant de défis à relever, certes stimulants, mais induisant des contraintes de délais de travail insatisfaisants, compte tenu notamment de l'interdépendance entre toutes les fonctions, de la production à la communication.
Un mode de management systématiquement fondé sur la sollicitation des agents, y compris des cadres les plus proches de la direction générale, pour relever des défis de délais et sur l'adhésion personnelle sans cesse renouvelée à des projets impulsés par la direction générale comporte, à terme, des risques de fragilisation de l'ensemble de l'organisation.

Il apparaît donc utile, aujourd'hui que la personnalité renouvelée des musées d'Orsay et de l'Orangerie est unanimement reconnue dans le paysage muséal tant national qu'international tant par le public que par les professionnels, que l'établissement installe ses projets et démarches dans la durée, au besoin en réduisant légèrement le nombre d'expositions in situ et en rééquilibrant les efforts vers le travail pédagogique et d'accueil en direction des publics sous toutes ses formes, sur place comme à distance et en développant les usages numériques novateurs.

A.2.2. Un dialogue social attentif

La lecture des compte-rendus des comités techniques (CT) de l'établissement et des comités d'hygiène, de santé et de sécurité au travail (CHSCT) tenus depuis 2009 fait apparaître que ces instances sont des lieux de réels débats allant dans le détail sur les questions d'organisation et de gestion des services, des espaces, des activités.
Certes, les compte-rendus peuvent, dans leur forme, gommer les aspérités des débats et des désaccords, ils ne sont pas moins révélateurs des sujets venant en discussion.
Que le président ne préside pas lui-même les CHSCT, ce dont lui fait grief l'une des organisations syndicales, n'apparaît pas anormal au regard de la nécessaire et utile répartition des responsabilités entre le président et l'administrateur général et qui évite une excessive centralisation des pouvoirs sur le seul président, allant des enjeux stratégiques au règlement des problèmes les plus quotidiens.

En revanche, il pourrait être utile, que hors de ces instances paritaires réglementaires, des formes régulières de dialogue entre la direction générale et les représentants du personnel sur les ambitions ou problématiques stratégiques annuelles ou pluriannuelles puissent être trouvées. Elles seraient un cadre d'échanges qui dépassent l'information mais sans qu'il s'agisse de négociations ou de recherches d'accords. On ne saurait considérer que le fait pour les personnels de disposer de quelques sièges, en nombre très minoritaire, au conseil d'administration tient lieu de ces formes de dialogue. Cela pourrait contribuer à répondre à la critique récurrente d'un président dont la porte est peu ouverte aux partenaires sociaux.

A.3. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PROSPECTIVE.

Créé il y a trente ans, l'établissement du musée d'Orsay, aujourd'hui EPMOO, connaît un vieillissement général de sa pyramide d'âge.

La conservation et l'encadrement supérieur des services transversaux ont certes connu un renouvellement substantiel:
- sur 17 conservateurs, 7 sont partis en 2 ans, soit à la retraite, soit pour rejoindre d'autres établissements, et pour certains, dans le cadre normal de la progression de leur carrière professionnelle, comme on l'a vu au C.1 de la première partie du rapport.

Le Président a procédé à la nomination de conservateurs, le plus souvent jeunes, parfois issus directement de l'Institut national du patrimoine et leur a confié souvent des responsabilités importantes (cf. partie I. C.1.1.). Comme il l'a indiqué aux rapporteurs, ce renouvellement induit aussi une adaptation des programmes d'expositions.

A la tête des services transversaux, notamment de gestion, ont été parfois également nommés de jeunes cadres fortement investis dans leurs responsabilités.

Il n'en reste pas moins que la pyramide des âges, donnée par le bilan social 2011 de l'établissement, fait apparaître une forte concentration d'agents entre 43 et 57 ans, avec plus d'agents entre 38 et 67 ans que d'agents entre 18 et 38 ans.
La moyenne d'âge du département de l'accueil et de la surveillance est ainsi de 49 ans.

La capacité à favoriser la mobilité des agents et à organiser la relève des départs à la retraite constituera un enjeu pour la direction de l'établissement dans les prochaines années si elle veut maintenir le rythme soutenu d'activités actuel. Elle est cependant tributaire de la gestion des personnels par le ministère lui-même pour ce qui concerne les emplois sur budget d'État. Celle est aujourd'hui complexe pour des corps comme ceux de l'accueil et de la surveillance du fait du transfert sur les budgets du musée du Louvre et de la Bibliothèque nationale de France des emplois qui leur sont affectés.

On peut comprendre l'éventuel souhait de la part de la direction de l'EPMOO d'un transfert similaire à son profit, qui pourrait permettre de réduire les vacances frictionnelles. Un rapport de l'IGAC de 2011 faisant le bilan de cette politique des transferts d'emplois de titulaires de l'État sur les budgets des établissements a plutôt recommandé d'écarter une telle mesure qui, effectivement, risquerait de contrarier les possibilités de mobilité auxquelles des agents pourraient aspirer et, en figeant les situations individuelles, d'être source d'insatisfactions.

B. UNE POLITIQUE EN DIRECTION DES PUBLICS PRIVILÉGIANT L'EXCELLENCE QUALITATIVE

A plages horaires d'ouverture constantes, aussi bien pour le musée d'Orsay que pour celui de l'Orangerie, le défi de la fréquentation paraît devoir porter sur le plan qualitatif, aussi essentiel pour le confort des visiteurs que pour les conditions de travail des agents eux-mêmes.

B1. QUELQUES PISTES SUGGÉRÉES.

B.1.1. Le lissage des flux le long de la journée :

Des marges de progression en matière d"utilisation d'outils de réservations et d'information à distance paraissent exister :
les réservations à l'avance ont eu un grand succès en 2011 et en 2012 pour les expositions temporaires, notamment celles qui étaient très grand public, et atteint globalement un taux de 35% en 2012[11].
Pour les collections permanentes, le taux de réservation mesuré par les ventes par distributeurs automatiques est beaucoup plus modeste : 3,5%.
Les sites internet des musées d'Orsay et de l'Orangerie donnent d'ores et déjà des informations sur les niveaux d'affluence par grandes plages horaires et des conseils, en conséquence, de réservation en ligne.

Le développement très rapide de l'usage par le grand public des outils de communication nomades (ordiphones, tablettes), y compris par des touristes étrangers à Paris, devrait sans doute permettre d'aller vers un système d'information interactif sur l'état réel d'affluence et de file d'attente à un instant n. Une plus grande fluidité des entrées pourrait en être espérée.

De telles démarches seraient sans doute beaucoup plus performantes si elles sont partagées par les grands sites culturels de Paris voire de l'Ile-de-France. Le ministère pourrait, à cet égard, assurer son rôle d'impulsion et de coordination.

B.1.2. Le développement de la politique de fidélisation des publics par la rotation des œuvres.

Si elle concerne principalement le public francilien, cette politique, qui constitue l'un des grands principes de la nouvelle politique de présentation des collections, pourrait contribuer à alléger l'affluence vers les collections les plus renommées en proposant des parcours plus originaux sans prétendre à l'exhaustivité.

B.1.3. L'hypothétique solution d'une nocturne hebdomadaire supplémentaire.

Le musée d'Orsay a une nocturne hebdomadaire, celui de l'Orangerie n'en a pas. Le musée du Louvre en offre, pour sa part, deux.

Des raisons importantes incitent à n'envisager l'hypothèse d'une nocturne supplémentaire qu'avec prudence :
– la moindre affluence en soirée avérée dans les établissements qui ont des nocturnes

11 Indicateur n°12 du contrat de performance- rapport 2012

régulières, hormis événements médiatiques majeurs tels que l'exposition Hopper au Grand Palais,

– les difficultés de gestion des personnels que la formule de la nocturne pose: domiciles souvent éloignés des personnels d'accueil et de surveillance et rendant difficilement acceptables pour eux des services en horaires trop décalés vers le soir tard.

Ce dernier point semble être la difficulté majeure, la moindre affluence, quoique certaine, dépendant également d'une relative pérennité dans le temps de l'offre de nocturne pour pouvoir créer des habitudes.

B.2. L'AMPLIFICATION DE LA POLITIQUE EN DIRECTION DES PUBLICS MOINS FAVORISÉS.

En matière de démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique, qui est inscrite comme objectif III.3. du contrat triennal de performance, quatre axes majeurs sont définis, dont l'extension de la gratuité aux moins de 26 ans dans les expositions temporaires, entrée en vigueur au 1er janvier et le développement des réseaux du champ social.

B.2.1 UNE STRATEGIE PLUS AFFIRMEE EN MATIERE D'EDUCATION ARTISTIQUE CULTURELLE ET DE DEMOCRATISATION ?

Si le projet scientifique et culturel accorde une place importante à ces questions, les comptes-rendus des discussions en conseil d'administration y font singulièrement peu référence.

Le musée a pensé ce domaine (l'éducation artistique concernant aussi bien les adultes que les jeunes) selon trois vecteurs différenciés:

– les publics du champ social
– les publics jeunes (scolaires, enfants adolescents jusqu'aux universitaires)
– les publics souffrant de handicaps.

Le service des publics s'occupant de la partie « développement « (7 personnes sur 87) affirme pour souci premier la fidélisation des publics franciliens et le travail sur les publics spécifiques.

S'agissant des personnes handicapées, le musée d'Orsay a accompli des efforts importants et a le label tourisme-handicap. Il prend en compte, pour son accès, tout type de handicap[12].

Il n'en est pas de même pour le musée de l'Orangerie, pour lequel la direction de l'EPMOO annonce un plan d'action quadriennal.

Dans le champ du social, l'établissement s'efforce de signer des conventions avec nombre d'associations œuvrant dans ce domaine et formant des formateurs issus du champ avec des programmes thématiques.

Faute, pour les rapporteurs d'avoir pu analyser les actions, il leur est difficile de porter une appréciation sur les résultats quantitatifs présentés au titre des indicateurs de performance correspondants pour le musée d'Orsay, qui paraissent se compter en nombres a priori relativement modestes: 5 actions de formation menées auprès des relais du champ social, 25 séances de formation (et ayant touché 342 relais).

Le domaine de l'enfance est sans doute un point faible du musée dès lors que les espaces dédiés ont fondu comme neige aiu soleil ne représentant aujourd'hui plus que ....20m2 à rapprocher non seulement des 400m2 d'antan , mais plus encore des 1200m2 gagnés lors

12 Indicateur 14bis du contrat de performance- rapport 2012

des travaux. Certes, les responsables de l'établissement considèrent que le contact direct avec les œuvres par les visites a une portée bien plus importante que les pratiques d'atelier pour les enfants. Ainsi, l'accueil des groupes scolaires aura été de 6127 en 2012 pour le musée d'Orsay et de 1188 pour le musée de l'Orangerie.
Il n'en reste pas moins que les choix faits ne semblent pas aller vers une priorisation de l'enfance.

La part des 18/25 ans est restée quasiment stable dans la fréquentation des collections permanentes des musées d'Orsay et de l'Orangerie, certes en augmentation en valeur absolue compte-tenu de la forte progression de la fréquentation globale pour chacun de ces deux musées.

Beaucoup plus convaincantes sont les actions menées en direction d'un public universitaire, notamment avec les deux cycles de conférence de Laurence Bertrand Dorléac et de Jacqueline Lichtenstein qui rencontrent un grand succès.

D'une manière générale, il est difficile de percevoir, sur cette mission, l'originalité et l'impact particulier qui caractérisent les politiques menées par l'établissement dans les autres domaines. Renforcer l'équipe, explorer de nouvelles voies, unifier le service de l 'Auditorium et cette branche particulière du service des publics chargé de la mission des publics spécifiques semblent être une indiscutable nécessité.

B 3 UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION SUR LA STRATEGIE TARIFAIRE DU MUSEE

Malgré un effort constant de simplification tarifaire, dont témoignent les discussions vives et argumentées en C.A., celle-ci reste quelque peu opaque, en partie en raison de tarifications différentes entre les deux musées, Orsay et l'Orangerie.

A titre d'exemples :
-Billet unique musée et exposition : Tarif plein : Orsay :9€(Réduit: 6,50€)
: Orangerie : 6€50 (Réduit: 5€)

Suit la liste, sans doute commune pour une grande part aux autres musées, de tous les ayant droit au tarif réduit (11€) auxquels il convient d'ajouter les arrivées tardives au musée dont l'heure diffère selon les jours et selon l'établissement. De même pour la gratuité, qui dépend, en partie seulement, de mesures ministérielles, et pour laquelle on compte 39 cas différents.

Par ailleurs, il existe :
– un billet pour exposition majorée + visite du musée, de 3 € supérieure au billet unique normal.(Respectivement 12€ et 9€ 50),
– le passeport Orangerie/Orsay,
– les tarifs conventionnés pour revendeurs et les prix de vente en nombre, avec ou sans conférencier, comportant 12 variantes de prix et une nouvelle variante multiple pour conférencier pour public individuel sans oublier les ventes promotionnelles.

Il convient d'y ajouter encore la perception des droits pour l'audioguide, alors même que de nombreux musées ont abandonné l'idée de scinder le prix d'entrée et la délivrance de l'audioguide.

Les études menées témoignent de ce que, quitte à payer plus cher, les visiteurs plébiscitent les formes de perception globale des droits.

C'est une même jungle de tarifs que l'on va trouver à l'auditorium , au demeurant fortement déficitaire bien que recueillant une large adhésion du public.(70% de la jauge):
– 7 tarifs différents et 7 taris réduits pour des programmations différentes de 6€ pour le

cinéma à 35€ pour des concerts exceptionnels,
– il existe, en outre, un tarif cartes blanches pour les moins de 36 ans et les titulaires de la carte Museo et des tarifs dernière minute, cette fois-ci pour des jeunes de moins de ....31 ans. La gratuité elle existant pour les jeunes de moins de.....13 ans.

Cette jungle aurait ravi à n'en pas douter le Douanier Rousseau, mais en va-t-il de même pour les caissiers et caissières, et pour les visiteurs invités à voir à quelle catégorie ils appartiennent ou pourraient appartenir. La fréquentation gratuite est ainsi de l'ordre de près de 38%, même si une très légère diminution a pu apparaître ces derniers mois.

Il serait judicieux de repenser les grilles tarifaires dans le sens d'une plus grande simplification et, sans doute, d'une augmentation raisonnable des droits d'entrée, en particulier ceux de l'auditorium pour les activités où il est en concurrence avec d'autres salles plus particulièrement dédiées à tel ou tel art, sauf lorsque l'activité est en prise absolument directe et en écho avec l'activité muséale du moment.,ce qui est en principe le cas selon la chef de ce service.

C . LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉSENCE EN REGION.

Le musée d'Orsay est loin d'avoir ignoré les régions avant la constitution de l'Etablissement public. En témoignent les 5790 œuvres dont 1877 peintures et 850 sculptures actuellement (et depuis fort longtemps pour la plupart) en dépôt essentiellement en région.

Ces dépôts contribuent à l'action du musée d'Orsay dans son rôle de Grand département. Mais il était important pour l'établissement de rentrer en possession de certaines de ses collections. La politique de récolement menée activement (cf. sous partie I. A.3) a permis à l'établissement de recouvrer la maîtrise de sa gestion sur ces fonds déposés. Après identification des œuvres, l'EPMOO s'attache à s'assurer de leur bonne conservation et de leur présentation au public.

Mais le musée d'Orsay a aussi fait revenir des œuvres dans le cadre de sa rénovation muséographique, permettant d'y présenter parfois des oeuvres qui n'y avaient jamais encore été présentées au public. De même, le Musée de Besançon , en travaux a consenti à ce que revienne à Paris « L'Hallali du cerf » présenté désormais pour trois ans dans la salle Courbet du musée d'Orsay.

Ces opérations auraient pu susciter l'ire des musées de région. Attentif à cela, le Musée d'Orsay, dans le cadre de ses missions de Grand Département, se propose de développer de nouvelles relations avec les musées en région. Il a ainsi pris l'initiative de la constitution du Groupe XIX qui réunit les 19 musées de région ayant des collections significatives du XIXe siècle, sans que le nombre de membres de ce groupe soit limitatif.

Plus globalement, la politique de l'EPMOO en direction des régions se concrétise par :

– des prêts d'œuvres majeures pour des périodes de moyenne durée ou pour des expositions. Ainsi « L'origine du monde « sera prêtée cette année pour trois mois au musée Courbet à Ornans. Jamais auparavant le musée ne s'était dessaisi d'œuvres aussi importantes. D'autres dépôts à long terme, hors expositions sont consentis. Parmi ces derniers, une peinture de Degas au Musée Malraux du Havre, ou un Monet « La Seine à Argenteuil » au Musée de Grenoble;

– la proposition de circulation d'expositions constituées par Orsay (la première d'entre elles sur « L'autoportrait » riche d'une soixantaine de toiles), le Musée accueillant ayant la seule charge de payer les assurances et le transport. Les conditions sont ainsi très

différentes de celles qui prévalent pour les exportations d'expositions d'Orsay. Marseille et Quimper ont d'ores et déjà répondu positivement. Néanmoins, le coût à la charge des musées d'accueil reste important pour des municipalités moyennes et donc un frein. Le succès de cette opération n'est ainsi pas assuré à long terme. Une variante peut constituer en des expositions organisées par des musées en région et « labellisées » par Orsay qui, outre des prêts d'œuvres, pourrait apporter un appui scientifique et technique à l'élaboration du projet;

– enfin des liens plus étroits, plus réguliers qu'a noués le musée d'Orsay avec les Musées de Giverny et du Cannet (Musée Bonnard), pour lesquels les prêts d'œuvres sont presque réguliers et importants.

Cette politique, qui pourrait être dénommée « mouvement en région », constitue aux yeux de la direction générale de l'EPMOO, la manière de répondre à la volonté du ministère d'une plus grande présence en région des grands établissements nationaux , faute d'avoir des collections suffisamment riches en nombre pour créer un Orsay en région sur le modèle du Louvre Lens ou du Beaubourg Metz.

Elle devrait contribuer également à répondre aux préoccupations légitimes de l'EPMOO d'élargir l'accès à ses collections alors que les capacités d'accueil de ses musées parisiens ont actuellement atteint leur niveau maximum

D. LA QUESTION DES ESPACES.

Les travaux récents et ceux encore à venir auront pour effet d'augmenter au total les surfaces utiles du musée de près de 2000m2.

Il s'agit d'un progrès incontestable mais qui reste en deçà des ambitions que la direction de l'établissement peut légitimement avoir pour ce musée, compte tenu de la fréquentation sans cesse croissante et du dynamisme de la politique culturelle qu'elle mène et qui rencontre le succès public.

La contrainte d'espace engendre des effets plus ou moins pénalisants pour le musée au regard de ces ambitions et enjeux:

1. Il limite quasiment la fréquentation au niveau atteint aujourd'hui sauf à rendre très inconfortables les conditions de visite, et prive donc l'établissement de ressources nouvelles de billetterie;
2. Il contraint déjà à un éloignement d'une partie des services administratifs, désormais installés aux abords de la gare St-Lazare;.
3. Le manque d'espaces a réduit quasi à néant les ateliers et espaces pédagogiques;
4. L'accueil de donations est la source la plus grande d'enrichissement des collections (voir les deux grandes donations réalisées ces deux dernières années)Or, celles ci sont habituellement assorties d'une clause d'obligation – temporaire ou permanente – de présentation de la collection au public. La solution consistant en une rotation encore plus accélérée des toiles sur les cimaises , représente pour les personnels et pour la conservation des efforts accrus;
5. le Président souhaite que les collections graphiques du musée d'Orsay, aujourd'hui abritée au Louvre, puissent enfin intégrer le musée, afin d'en assurer la gestion et la valorisation optimales. Néanmoins la « proche délocalisation » actuelle pose moins problème, surtout si un accord avec le musée du Louvre permettait de garantir à la direction et là la conservation de l'EPMOO la pleine jouissance et maîtrise de la gestion de ces collections;
6. Enfin il convient de rappeler que la librairie, certes donnée en concession, n'est plus que l'ombre de la librairie de référence d'antan, la résorption de ses espaces et les dures réalités commerciales de l'heure en faisant désormais une « boutique des musées ».

L'hypothèse d'une cession de certains locaux de la « Caisse des Dépôts » paraissant

désormais exclue et les immeubles à proximité directe disponibles étant hors de prix, la Direction ne croit pas à une délocalisation qui engendrerait d'ailleurs des frais trop importants en personnel. Ne reste que la solution d'explorer encore la possibilité de dégager des espaces supplémentaires in situ, voire sur le pourtour.

Mais à supposer que de nouveaux espaces puissent être trouvés, encore faudrait-il que l'établissement bénéficie d'une augmentation de ses emplois, hypothèse difficilement envisageable aujourd'hui.

E. LE DIFFICILE DOSSIER DU MUSÉE HÉBERT A RÉGLER.

le Musée Hébert a été rattaché au musée d'Orsay en 2004. Créé en 1978, il résulte d'une série de donations concernant les œuvres d'Ernest Hébert, peintre du Second Empire et proche de la princesse Mathilde, ayant beaucoup travaillé en Italie dont il a laissé de nombreuses peintures de paysage.
Amorcées par la veuve de l'artiste en 1924, ces donations ont été poursuivies par le fils adoptif de celle-ci, M. René Patris d'Uckerman au profit de plusieurs collectivités ou institutions, portant soit sur des collections, soit des immeubles.
Il résulte de cette succession de donations une situation complexe qui appelle une clarification pour ce qui touche au ministère et ses opérateurs, sans évoquer la question des autres collectivités et institutions, dont le département de l'Isère au titre d'un autre musée Hébert à la Tronche, installé dans la maison familiale du peintre , et la Fondation de France, légataire d'un immeuble de rapport ou encore le conseil international de la Langue française, également bénéficiaire d'un immeuble dans le IXe arrondissement de Paris.

Le musée national Hébert est aujourd'hui constitué de collections rassemblant quelque 7000 œuvres – peintures, dessins, photos, mobilier et objets d'art- données d'abord par Mme Hébert, puis M. Patris d'Uckermann, à l'Etat mais figurant pour partie sur inventaire du musée du Louvre, pour partie aujourd'hui sur inventaire du musée Hébert. Ces collections sont rassemblées et présentées dans l'immeuble situé au 85 rue du Cherche-Midi dans un esprit de maison-musée, où l'artiste ne vécut jamais, mais où M. Patris d'Uckermann résida jusqu'à son décès en 1992.
Cet immeuble a été donné à la RMN qui en est encore aujourd'hui propriétaire.

L'état de délabrement de l'immeuble et de vétusté des aménagements intérieurs a contraint à la fermeture au public du musée national Hébert en 2004.
Une étude de l'OPPIC réalisée en 2007 estimait à 10 M€ le coût total d'une complète remise en état, tant du clôt et du couvert que des aménagements intérieurs. La RMN avait reçu une subvention, aux dires de la direction de l'EPMOO, de 1 M€ du ministère en vue de ces travaux. Rien n'a été entrepris depuis lors.

Il conviendrait que le président de l'EPMOO puisse faire engager une réflexion afin de proposer au ministère, dans le cadre de son prochain mandat, des propositions sur le devenir du musée Hébert. Cette problématique dépasse la question des travaux immobiliers, elle concerne au moins tout autant la nécessaire clarification des rôles respectifs entre les différents opérateurs du ministère, notamment celui de la RMN, de l'éventuel transfert de propriété de l'immeuble à l'EPMOO, des contacts ayant eu lieu entre les deux établissements à ce sujet en 2011, et le devenir du musée lui-même dans les prochaines années au cas où il paraîtrait exclu d'investir dans l'immeuble de la rue du Cherche-Midi. Il n'est pas exclu que M. Patris d'Uckermann ait des ayant-droits qui pourraient s'émouvoir de la situation actuelle.

RAPPORT IGAC

ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MUSÉE D'ORSAY ET DU MUSÉE DE L'ORANGERIE

LISTE DES ANNEXES

- Liste de personnes rencontrées par les rapporteurs

Tous les documents figurant dans les annexes qui suivent sont de source EPMOO

- **Annexe 1 :** Organigramme

- **Annexe 2 :** Données des comptes de résultat

▫ synthèse du compte de résultats (2008-BP 2013) - charges

▫ synthèse du compte de résultats (2008-BP 2013) - produits

▫ synthèse du compte de résultats (2008-BP 2013) – évolution de la structure des dépenses

▫ synthèse du compte de résultats (2008-BP 2013) – évolution de la structure des ressources

▫ synthèse du compte de résultats (2008-BP 2013) – tableau de financement

- **Annexe 3 :** Fréquentation 2012

- **Annexe 4:** Données sur les effectifs

▫ évolution des effectifs (ETP) de 2005 au 31/12/2012

▫ répartition des ETP par service

▫ répartition des ETP femmes par catégorie

▫ pyramide des âges

▫ départs à la retraite et âge moyen par département

LISTE DES PERSONNALITES RENCONTREES

Ministère de la Culture et de la Communication
Administration générale

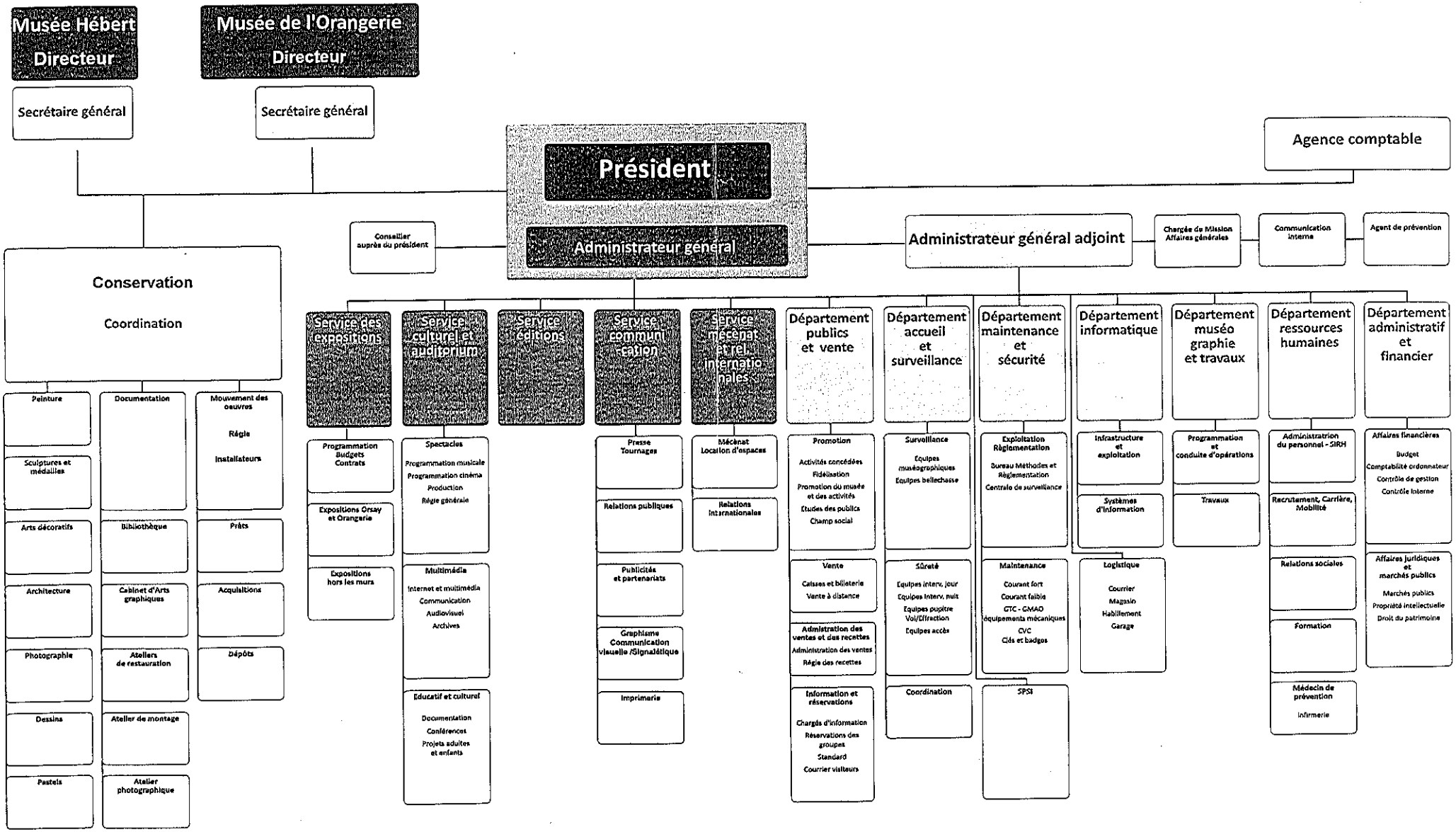
• Vincent Berjot	Directeur Général des Patrimoines
• Marie-Christine Labourdette	Directrice chargée des Musées
• Kevin Riffault	Sous-Directeur des affaires financières et générales

Musée d'Orsay et de l'Orangerie

• Guy Cogeval	Président
• Alain Lombard	Administrateur général
• Martine Kaufmann	Chef du service culturel et auditorium
• Xavier Rey	Conservateur (peinture)
• Milan Dargent	Chef département social et surveillance
• Thomas Galifot	Conservateur (photographie)
• Amélie Hardivillier	Chef service communication
• Virginia Fienga	Chef département muséographique et travaux
• Caroline Mathieu	Conservateur en chef
• Anne Mény-Horn	Administrateur général adjoint
• Hélène Flon	Chef service expositions
• Philippe Gomas	Chef département maintenance et sécurité
• Jocelyne Denis	Agent comptable
• Philippe Casset	Chef du département administratif et financier
• Annie Dufour	Chef service des éditions
• Josée gruber	Chef département publics et vente
• Isabelle Cahn	Conservateur (peinture)
• Delphine Capdepuy	Secrétaire générale Orangerie
• Marie Robert	Conservateur (Photographe)
• Yves Badetz	Conservateur en chef (objets d'art)
• Brigitte Leclercq	Directeur musée Hébert
• Côme Fabre	Chef département ressources humaines
• Isolde Pludermacher	Conservateur (peinture)
• Judith Copin	Conservateur (peinture)
• Frédéric Sorbier	Syndicat Sud EPMOO
	Syndicat CGT EPMOO

ANNEXE 1

Musée d'Orsay M O organigramme de l'établissement public - Novembre 2012



ANNEXE 2

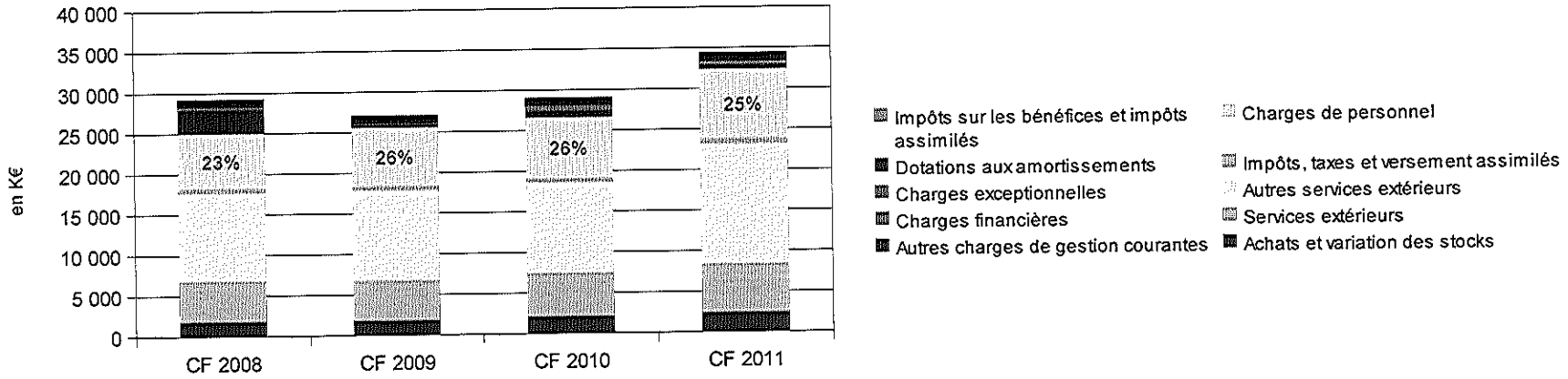
1.1) Synthèse du compte de résultats (charges) en K€

CHARGES	CF 2008	CF 2009	CF 2010	CF 2011	BP 2012	BP 2012 après DM (=estimation exécution 2012)	BP 2013	Evol BP2012 après DM / BP2013 (en %)	Evol CF 2008 / 2011 (en %)
Charges d'exploitation	27 934,76	25 827,66	27 356,37	32 906,85	35 628,00	36 695,64	36 580,00	-0,32%	17,8%
Achats et variation des stocks	1 804,05	1 756,22	2 101,32	2 427,71	2 600,00	2 765,52	2 757,00	-0,31%	34,6%
Services extérieurs	5 008,78	5 003,62	5 328,44	5 966,91	5 640,00	5 703,58	5 712,85	0,16%	19,1%
Autres services extérieurs	10 766,94	10 998,11	11 134,59	14 723,12	15 470,00	16 735,09	15 540,48	-7,14%	36,7%
Impôts, taxes et versement assimilés	606,16	622,53	578,25	650,36	755,00	768,20	785,70	2,28%	7,3%
Charges de personnel	6 802,02	7 186,19	7 435,15	8 563,14	9 813,00	9 813,00	10 324,00	5,21%	25,9%
dont rémunération du personnel	2 858,51	3 093,15	3 275,21	3 641,17	4 607,00	4 607,00	4 848,00		27,4%
Autres charges de gestion courantes	2 946,82	260,98	778,62	575,61	650,00	710,25	759,97	7,00%	-80,5%
Charges financières	8,80	1,86	7,14	43,94	5,00	15,00	15,00	0,00%	399,2%
Dont Intérêts des emprunts et dettes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Charges exceptionnelles	217,76	133,02	665,65	290,11	60,00	60,00	60,00	0,00%	33,2%
Dotations aux amortissements	1 017,02	1 086,18	1 069,51	1 167,21	1 600,00	1 600,00	1 700,00	6,25%	14,8%
Impôts sur les bénéfices et impôts assimilés	76,63	94,63	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00%	-100,0%
TOTAL DES CHARGES	29 254,97	27 143,35	29 098,67	34 408,13	37 293,00	38 370,64	38 355,00	-0,04%	17,6%
Rythme d'évolution annuel	NA	-7,22%	7,20%	18,25%	8,38%	2,89%	-0,04%		
BENEFICE / PERTE DE L'EXERCICE	6 415,09	7 890,55	13 542,34	7 379,93	4 026,17	7 531,53	2 909,20	-61,37%	15,0%
Taux de dépendance budgétaire	38,72%	43,14%	41,61%	34,21%	33,16%	0,00%	0,00%		-11,7%

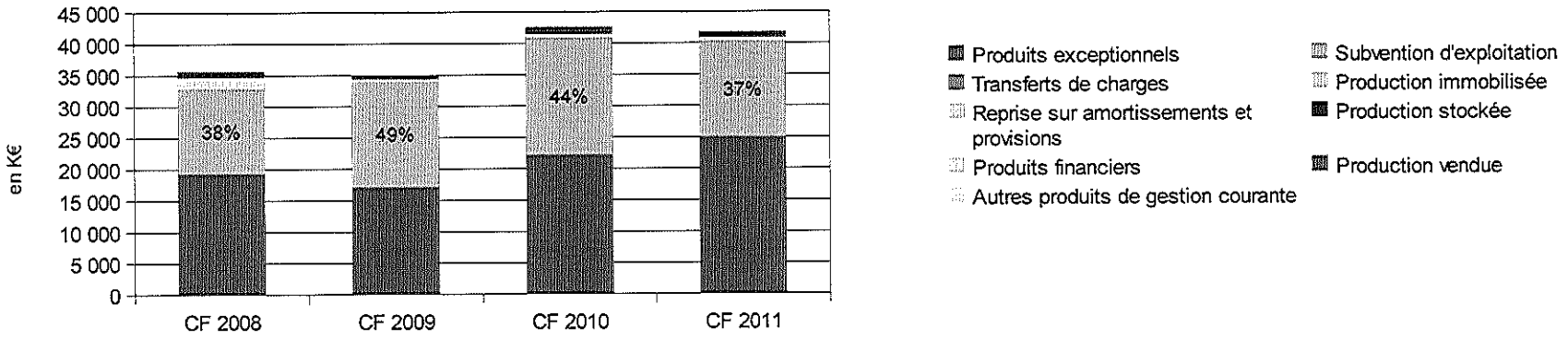
1.2) Synthèse du compte de résultats (produits) en K€

PRODUITS	CF 2008	CF 2009	CF 2010	CF 2011	BP 2012	BP 2012 après DM (=estimation exécution 2012)	BP 2013	Evol BP2012 après DM / BP2013 (en %)	Evol CF 2008 / 2011 (en %)
Produits d'exploitation	33 070,16	34 144,64	41 132,98	40 494,14	40 199,17	44 842,17	40 304,20	-10,12%	22,4%
Production vendue	19 242,45	17 109,51	22 187,62	24 986,68	26 802,00	31415,00	28932,00	-7,90%	29,9%
Production stockée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Subvention d'exploitation	13 681,27	16 994,70	18 741,18	15 337,09	12 887,17	13067,17	10862,20	-16,87%	12,1%
dont État	11 328,87	11 709,82	12 106,90	11 770,63	12 367,17	12367,17	10562,20	-14,59%	3,9%
Autres produits de gestion courante	146,44	40,43	204,18	170,38	510,00	360,00	510,00	41,67%	16,3%
Produits financiers	1 580,13	88,97	205,87	286,31	260,00	100,00	100,00	0,00%	-81,9%
Produits exceptionnels	1 013,71	717,38	1 258,66	1 007,61	860,00	960,00	860,00	-10,42%	-0,6%
Reprise sur amortissements et provisions	6,06	82,90	43,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	-100,0%
Transferts de charges	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,0%
TOTAL DES PRODUITS	35 670,06	35 033,90	42 641,01	41 788,06	41 319,17	45 902,17	41 264,20	-10,10%	17,2%
Rythme d'évolution annuel	NA	-1,78%	21,71%	-2,00%	-1,12%	11,09%	-10,10%		

1.3) Évolution de la structure des dépenses (dont part des dépenses de personnel) en K€



1.4) Évolution de la structure des ressources (dont part de la subvention) en K€



2) Analyse du tableau de financement (en K€)

EMPLOIS	2008	2009	2010	2011	BP2012	BP2012 après DM	BP 2013
INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total des emplois	1 739,07	42 898,68	25 067,47	16 168,40	10 950,00	8 561,79	11 548,60
Apport au fonds de roulement	**8 539,96**	**2 446,96**	**4 897,19**	**-5 212,08**	**-5 260,75**	**947,82**	**-6 897,00**
RESSOURCES	2008	2009	2010	2011	BP2012	BP2012 après DM	BP 2013
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	6 872,48	8 204,14	13 791,47	8 047,03	4 766,17	8 271,53	3 749,20
Total des ressources	10 279,04	45 345,64	29 964,67	10 956,33	5 689,25	9 509,61	4 651,60
Prélèvement sur le fonds de roulement	**-8 539,96**	**-2 446,96**	**-4 897,19**	**5 212,08**	**5 260,75**	**-947,82**	**6 897,00**
Part de la CAF dans les emplois stables	**62,00%**	**15,20%**	**17,45%**	**8,44%**			
Part de la subvention d'investissement dans les emplois stables	**106,53%**	**25,16%**	**22,75%**	**22,52%**			
Fonds de roulement comptable	25 866,97	28 313,94	33 211,13	27 999,06	22 738,31	28 946,88	22 049,88
Nombre de jours de fonctionnement		334,00	426,56	300,49		296,54	218,32

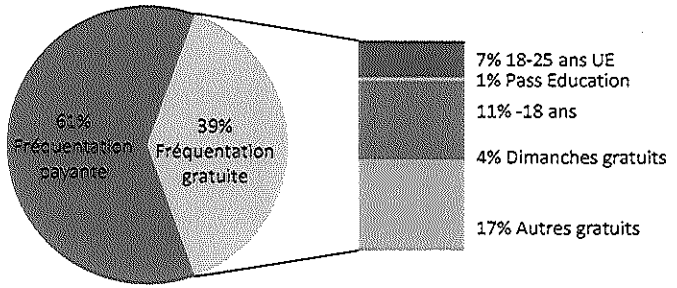
ANNEXE 3

BILAN 2012

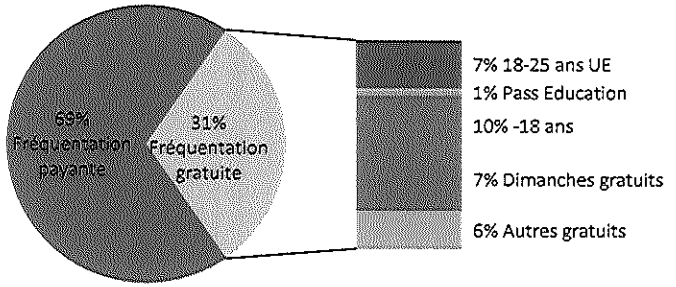
Répartition de la fréquentation

	évolution	2012 volume	2012 %	2011 volume	2011 %
Orsay					
Fréquentation totale	+ 14%	**3 579 130**	**100%**	**3 144 449**	**100%**
Fréquentation payante	+ 18%	**2 186 025**	**61%**	**1 848 726**	**59%**
Fréquentation gratuite :	+ 8%	**1 393 105**	**39%**	**1 295 723**	**41%**
18-25 ans UE	+ 10%	242 474	7%	219 894	7%
Pass Education	- 8%	27 513	1%	29 985	1%
-18 ans (dont scolaires)	+ 19%	380 153	11%	320 663	10%
Dimanches gratuits*	+ 7%	140 427	4%	131 247	4%
Autres gratuits**	+ 1%	602 538	17%	593 934	19%
Orangerie					
Fréquentation totale	+ 22%	**849 968**	**100%**	**697 108**	**100%**
Fréquentation payante	+ 26%	**590 326**	**69%**	**470 133**	**67%**
Fréquentation gratuite :	+ 14%	**259 642**	**31%**	**226 975**	**33%**
18-25 ans UE	+ 18%	59 804	7%	50 746	7%
Pass Education	+ 11%	10 038	1%	9 068	1%
-18 ans (dont scolaires)	+ 6%	81 274	10%	76 625	11%
Dimanches gratuits*	+ 29%	61 777	7%	48 041	7%
Autres gratuits**	+ 10%	46 749	6%	42 495	6%

Répartition de la fréquentation 2012 Orsay



Répartition de la fréquentation 2012- Orangerie



* Dimanches gratuits à Orsay (en 2012, dimanche 1er janvier fermé : 11 dimanches gratuits comme en 2011)

* Dimanches gratuits à l'Orangerie (en 2012, 12 dimanches gratuits, en 2011 dimanche 1er mai fermé : 11 dimanches gratuits)

** Autres gratuits : porteurs des laissez-passer fournis par l'EPMOO, Carte Culture, élèves de l'Ecole du Louvre, étudiants en histoire de l'art, artistes, journalistes et critiques d'art, bénéficiaires des minima sociaux, personnes handicapées + 1 accompagnateur, membres de la SAMO, vernissages d'exposition, manifestations exceptionnelles (nocturne Nuit des Musées, Fête de la Musique, manifestations auditorium hors ouverture au public),...

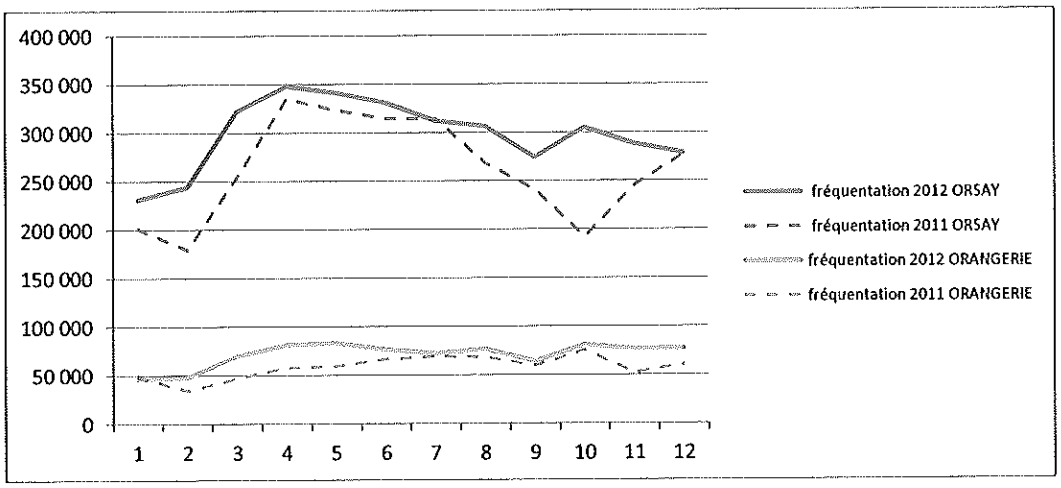
BILAN FREQUENTATION 2012

Bilan général (chiffres arrondis)

EPMOO	**+ 15%**	**4 450 000**
dont Orsay	+ 14%	3 600 000
dont Orangerie	+ 22%	850 000

Fréquentation payante	EPMOO	**+ 20%**	**2 776 351**
	Orsay	+ 18%	2 186 025
	Orangerie	+ 26%	590 326

évolution de la fréquentation mensuelle totale en 2012 :



Bilan expositions

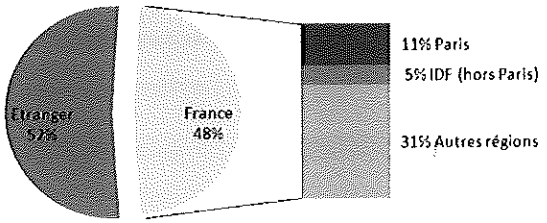
	fréquentation	visiteurs/jour
Orsay		
Beauté, Morale et Volupté	426 414	4 230
Akseli Gallen Kallela	205 007	2 627
Degas et le nu	460 545	4 796
Misia, reine de Paris	402 844	5 150
L'impressionnisme et la mode	492 347	4 899
Victor Baltard	131 140	1 725
Orangerie		
L'Espagne entre deux siècles	198 662	2 420
Debussy et les arts	287 042	2 957
Chaïm Soutine	287 927	2 984

Adhésions Orsay-Orangerie (Carte blanche et Carte MuséO)

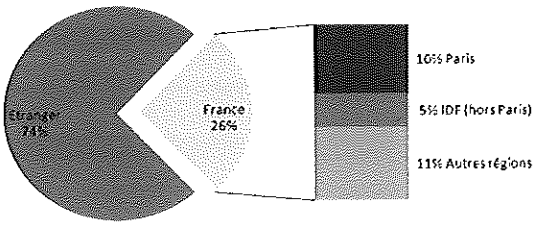
volume des ventes	évolution	2012	2011
	+ 13%	22 340	19 703

Provenances des visiteurs

Orsay



Orangerie



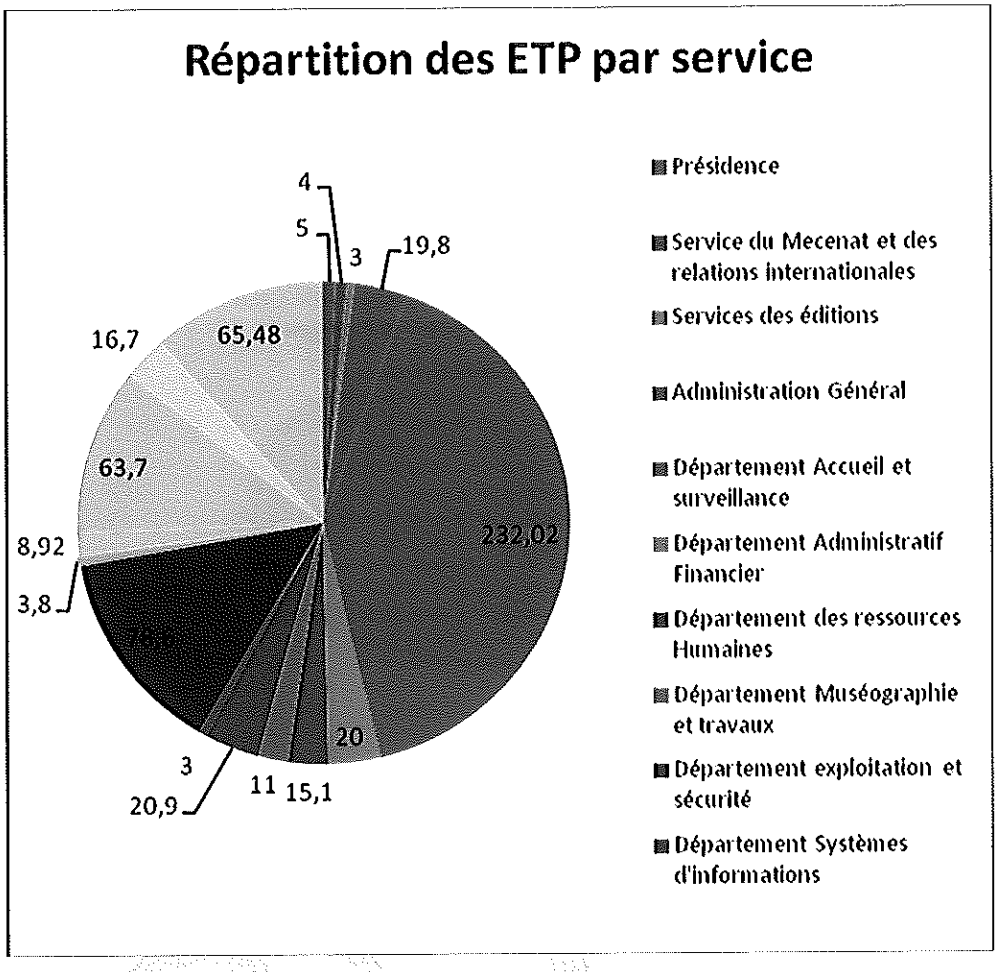
ANNEXE 4

effectifs 2003 2009 personnel état et personnel établissement

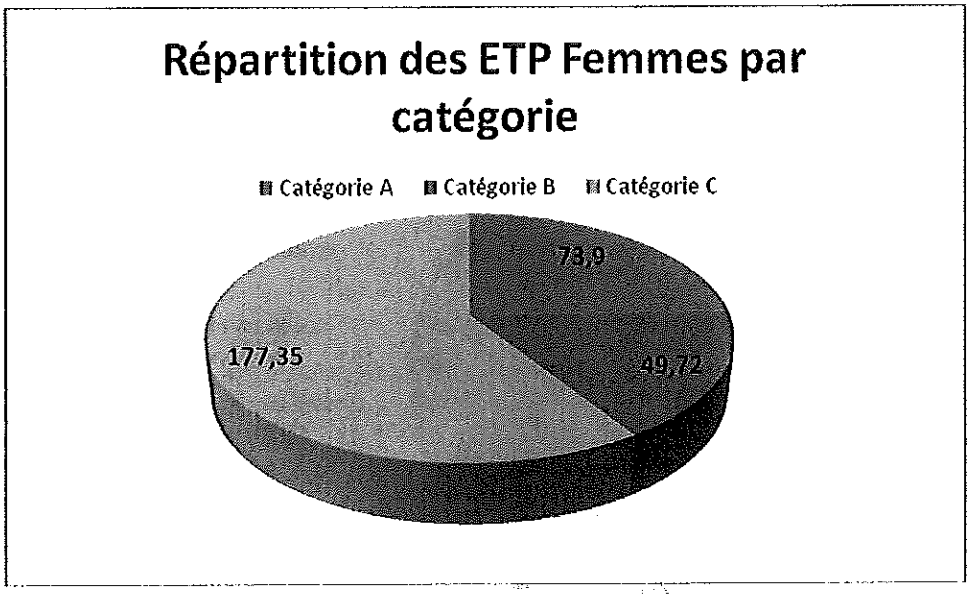
ETP titre 2	30/12/05	30/ 12/06	30/ 12/07	30/12/08	30/12/09	30/12/10	30/12/11	30/12/12
TOTAL Orsay	422	410	413	405	399	398	398	367,8
TOTAL Orangerie						57	55	50,2
TOTAL Orsay - Orangerie						455	453	418
plafond d'emploi- titre 2	417	429	435	427	423	465	451	433

ETP titre 3	30/12/05	30/ 12/06	30/ 12/07	30/12/08	30/12/09	30/12/10	30/12/11	30/12/12
total EPMO	127	163	159	172	173	179	188	205,5
plafond d'emploi -titre 3			173	173	174	186	188	206

TOTAL ETP M'OO	549	573	572	577	572	634	641	623,5

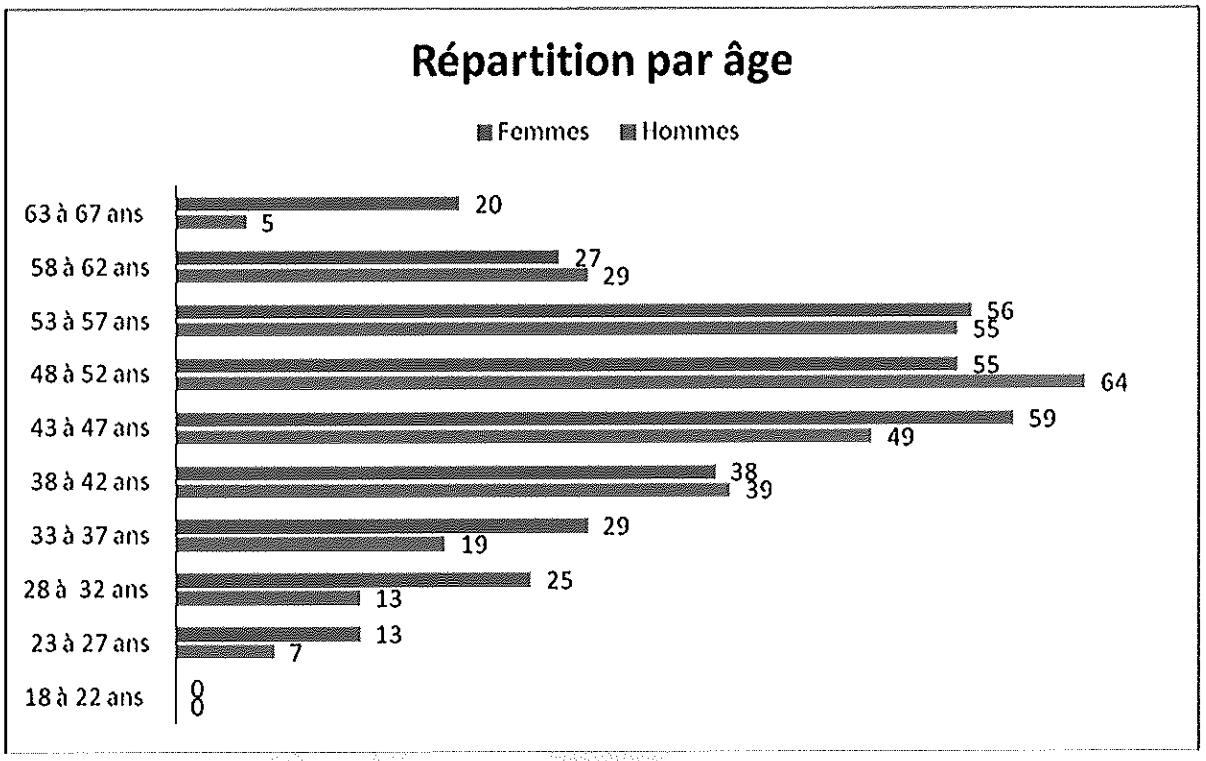


On constate que la répartition par sexe dépend des types de filière, la filière technique ou filière surveillance avec une majorité d'hommes et non des catégories (A, B, C)


Répartition des ETP Femmes par catégorie
Catégorie A
Catégorie B
Catégorie C
78,9
49,72
177,35

4 DEMOGRAPHIE

La pyramide des âges (titulaires et contractuels permanents)



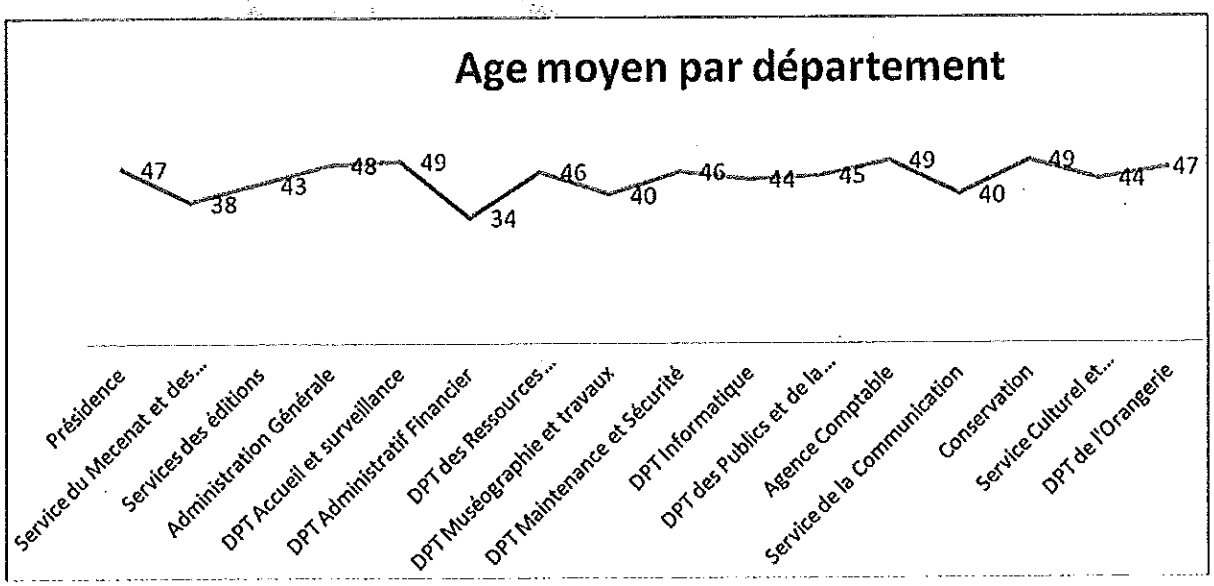
La pyramide présente une forte concentration d'agents âgés entre 43 et 57 ans, avec plus d'agents entre 38 et 67 ans que d'agents entre 18 et 38 ans et beaucoup plus d'agents de 63 et 67 ans que d'agents entre 22 et 28 ans. Ceci est dû à l'absence de concours et de recrutement de fonctionnaires.
Sans recrutements d'agents entre 20 et 30 ans, il sera impossible de compenser par la seule mobilité interne (mutation) les départs prévisibles à la retraite dans les 4 années qui viennent.

Les départs à la retraite

RETRAITES EPMOO 2009-2013

Année		2009	2010	2011
Agents rémunérés par le MCC	Titulaire	4	11	10
	Contractuel	0		1
Agents rémunérés par l'EPMOO	Titulaire	0		
	Contractuel	1		1
TOTAL		5	11	12

2009 ne tient pas compte de l'Orangerie

La répartition par domaines - métiers

1) L'âge moyen selon : la catégorie (A, B, C), filière, département