

révision générale des
politiques publiques



www.rgpp.modernisation.gouv.fr

Contexte, enjeux stratégiques et cotation comparée des différents scénarii d'évolution des musées SCN

**Ministère de la culture et de la communication
Direction des Musées de France**

29 février 2008



Direction
des musées
de France



MINISTÈRE DU BUDGET
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

AVEC VOUS l'administration
SE MODERNISE

www.modernisation.gouv.fr

Capgemini Consulting

Sommaire

1. Synthèse
 1. Synthèse
 2. Comparaison des 5 scenarii
 3. Présentation du scenario recommandé
 4. Analyse par axe
 5. Première analyse de positionnement des acteurs par scenario
 6. Prochaines étapes
2. Contexte et enjeux stratégiques
 1. Éléments de contexte
 2. Enjeux stratégiques
 3. Organisation institutionnelle des musées nationaux
 4. Analyse de l'existant
 1. Cartographie des acteurs et des décisions
 2. Les bonnes pratiques à conserver
 3. Les limites du modèle actuel
 4. Autres éléments à prendre à considération
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scenarii principaux
 1. Scenario A « Intégration des SCN à la RMN »
 1. Description et présentation du fonctionnement
 2. Éléments d'analyse stratégique
 3. Cotation et positionnement radar
 2. Scenario B « Adossement d'agences à la RMN »
 3. Scenario C « Adossement d'agences à la RMN et création d'EP »
 4. Scenario D « Evolution des SCN au cas par cas »
 5. Scenario E « Création de pôles via rattachement à des EP existants »
5. Annexes
 1. Premiers éléments sur le statut d'agence
 2. Vision musée par musée
 3. Pondération des SCN selon leur budget et leur fréquentation
 4. Chiffres clés

Sommaire

1. Synthèse

2. Contexte et enjeux stratégiques

3. Présentation de la démarche

4. Présentation des scénarii principaux

5. Annexes

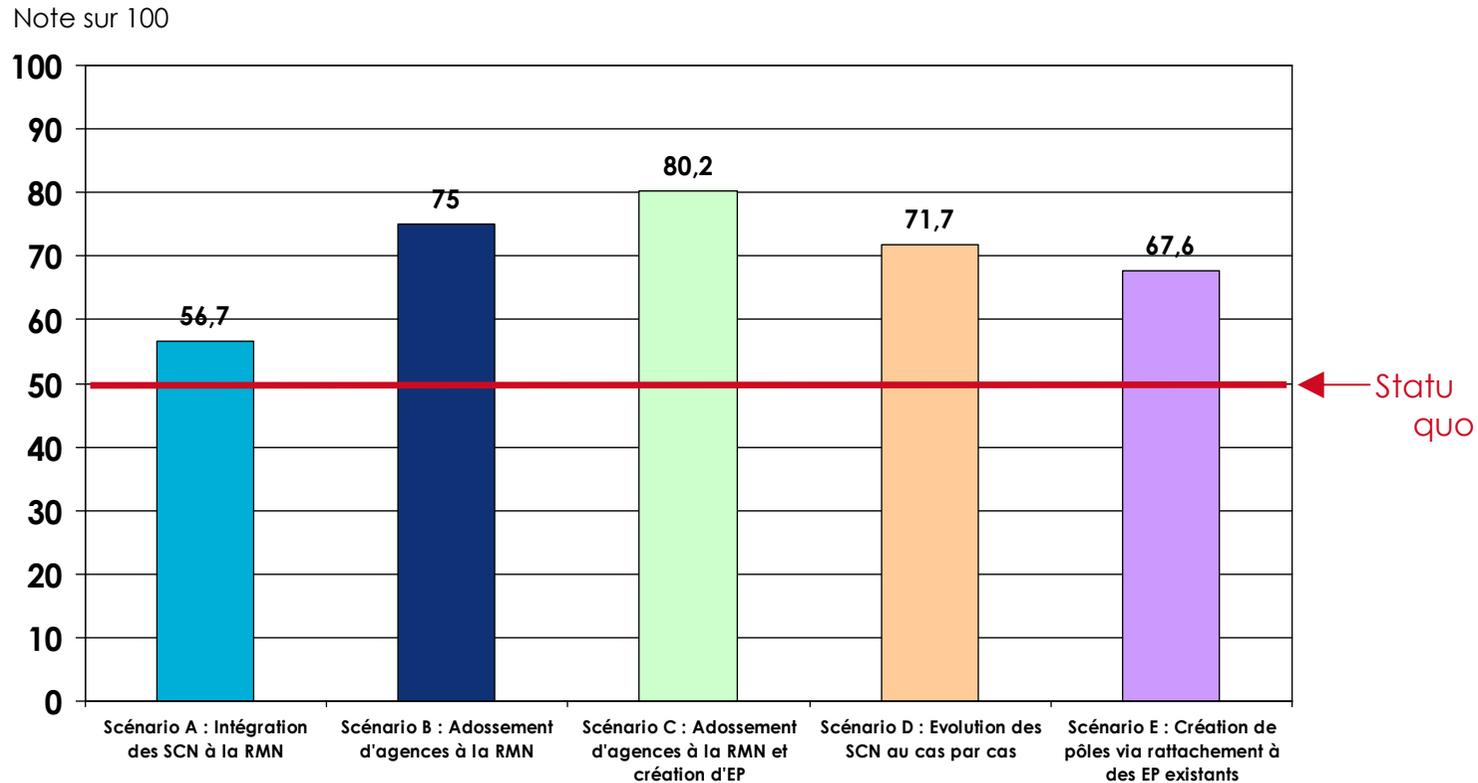
Synthèse (1/2)

- Dans le cadre de la RGPP, il a été demandé à la DMF d'animer des groupes de travail pour étudier les différentes évolutions envisageables des établissements SCN.
- 4 possibilités ont été proposées pour chacun des SCN, la possibilité d'un transfert aux collectivités n'ayant pas été prise en compte, dans l'attente des conclusions d'une commission spécifique :
 - Rattachement à la Réunion des Musées Nationaux
 - Rattachement à un autre établissement public, notamment le CMN
 - Transformation en établissement public
 - Une possibilité complémentaire : la création d'une « agence de service public » adossée à la RMN
- Après analyse des différentes possibilités, 5 scénarii ont été identifiés :
 - A : Intégration de l'ensemble des SCN à la RMN
 - B : Transformation des SCN en agences et adossement de celles-ci à la RMN
 - C : Transformation de certains SCN en agences et adossement de celles-ci à la RMN, et transformation des autres SCN en EP
 - D : Évolution des SCN au cas par cas : EP, EP regroupant plusieurs SCN, intégration à la RMN, intégration au CMN ou à d'autres EP
 - E : Création de pôles via rattachement à des EP existants

Synthèse (2/2)

- Plusieurs raisons amènent à écarter le scénario A: conduisant à confier à la RMN des missions qui échappent à sa compétence actuelle, il comporte des risques en termes de développement scientifique et culturel et rencontre une opposition marquée de l'ensemble des acteurs hors RMN. Sa faisabilité et son acceptabilité posent des difficultés particulièrement aiguës.
- Les scénarii D et E permettent le regroupement de l'ensemble des musées SCN au sein d'un nombre réduit d'opérateurs de taille importante. D revient à une dispersion difficilement acceptable des musées nationaux. Le scénario D n'étant pas satisfaisant, il conduit à examiner le scénario E qui n'a pas été ni complètement ni explicitement envisagé par les parties prenantes.
- Le scénario E présente l'avantage de constituer des pôles scientifiques cohérents, propices au rayonnement en France et à l'international des principales institutions. Les scénarii D et E présentent un risque majeur de perte d'identité des musées intégrés dans des établissements publics (EP), liée à une perte de capacité scientifique et culturelle, particulièrement critique pour les musées rattachés au CMN, et rendent l'exercice de la tutelle sur chacun des musées par le Ministère de la culture et de la communication (MCC) très problématique.
- Les scénarii B et C sont les seuls scénarii qui sont susceptibles de satisfaire toutes les parties prenantes, y compris la RMN, dont les missions auprès des musées nationaux sont sécurisées et ajustées, par voie contractuelle, aux besoins des établissements.
- Par ailleurs, seuls les scénarii B et C ne présentent pas de points bloquants. Tirant parti de l'expérimentation d'un statut d'agence, ils ménagent une transition progressive et différenciée des SCN vers des modes de gestion leur conférant les leviers nécessaires à leur développement, selon leur dynamique et leurs capacités propres. De plus, les scénarii B et C garantissent une évolution possible vers une nouvelle politique muséale, soit vers une autonomie poussée en EP, soit vers une évolution en pôles scientifiques (scénario encore peu mature), soit vers une concentration possible du paysage à partir de l'adossement.
- La mise en place du scénario C semble être la solution la plus profitable pour l'ensemble des parties prenantes dans le respect des objectifs fixés: elle est la plus favorable à un développement scientifique et culturel optimal, généré par une responsabilisation poussée des musées, à moindre coût pour les finances publiques, tout en tenant compte du degré de maturité du paysage muséal. Le scénario C a de plus une dimension évolutive, car C prend acte de la capacité de certains SCN à acquérir une autonomie plus forte via un statut d'EP.
- Le bilan de cette analyse pourra si nécessaire être affiné par des chiffrages complémentaires. L'outil créé pour l'évaluation des différents scénarii permet en tout état de cause de prendre en considération les éléments supplémentaires qui seront apportés.

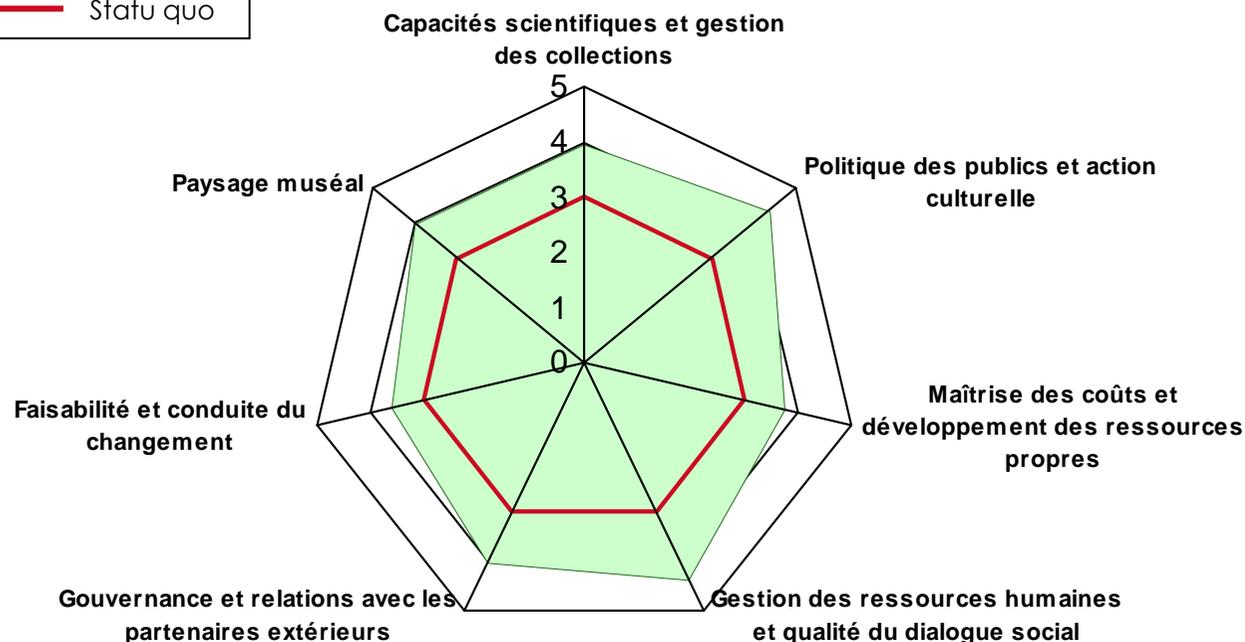
Comparaison des 5 scenarii



- Tous les scenarii améliorent la situation actuelle.
- Toutefois sur des axes majeurs, les scenarii A, D et E dégradent la situation actuelle des musées (voir pages suivantes).

Le scénario C d' « Adossement d'agences à la RMN et création d'EP » améliore de manière significative la situation sur l'ensemble des axes étudiés

— Statu quo

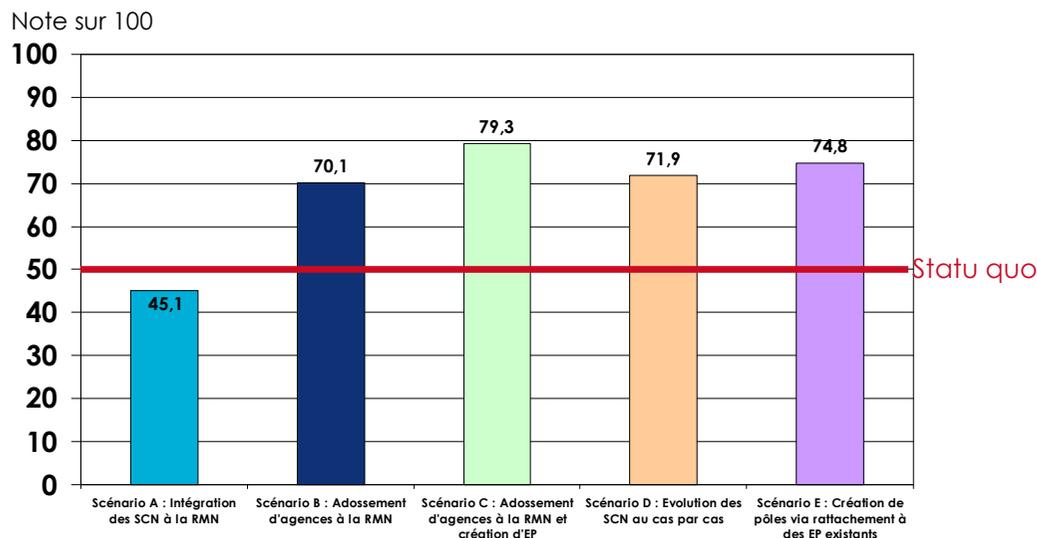


Capacités scientifiques et gestion des collections (/5)	3,96
Politique des publics et action culturelle (/5)	4,38
Maîtrise des coûts & dévelpt ressources propres (/5)	3,76
GRH et qualité du dialogue social (/5)	4,36
Gouvernance et relations partenaires extérieurs (/5)	4,03
Faisabilité et conduite du changement (/5)	3,58
Paysage muséal (/5)	4
TOTAL SCENARIO C (/35)	28,08
TOTAL SCENARIO C (/100)	80,2

- Le scénario C améliore l'existant sur l'ensemble des axes. Il favorise particulièrement le dialogue social de proximité et la gouvernance de l'ensemble des musées nationaux (agences et EP).
- Il permet en outre une responsabilisation optimale des directeurs de musées nationaux, source de dynamisme culturel et économique, dans le cadre d'une tutelle rénovée.
- Il sécurise la RMN dans ses missions de diffusion et de service aux musées.

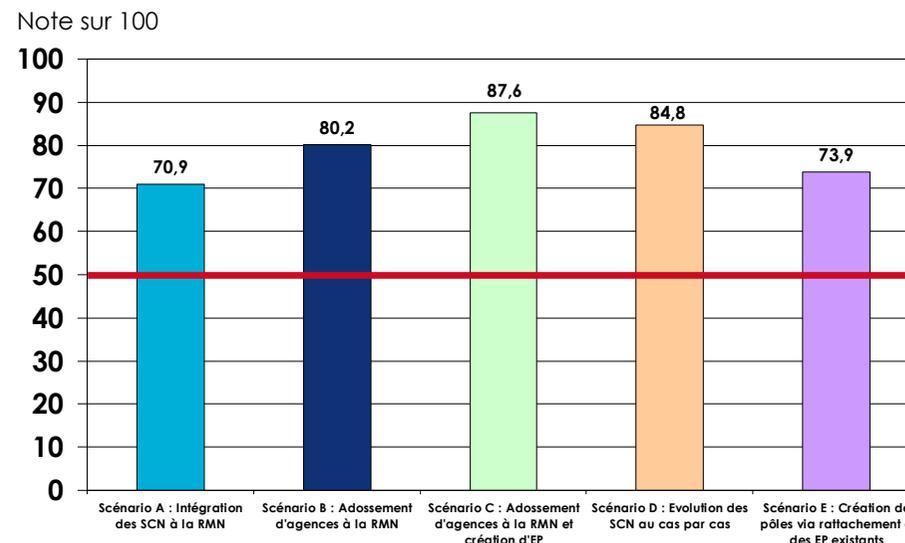
Analyse par axe (1/4)

Axe Capacités scientifiques et gestion des collections



- Le scénario A confie de facto à la RMN un rôle d'animation et d'arbitrage scientifique qui ne correspond ni à ses compétences ni à sa culture. Il tend à isoler les musées SCN actuels du reste des musées nationaux. Il est donc le seul à ne pas atteindre la moyenne.
- Les autres scénarii obtiennent de bons résultats, le C bénéficiant des effets attendus d'une responsabilité accrue des directeurs des musées.

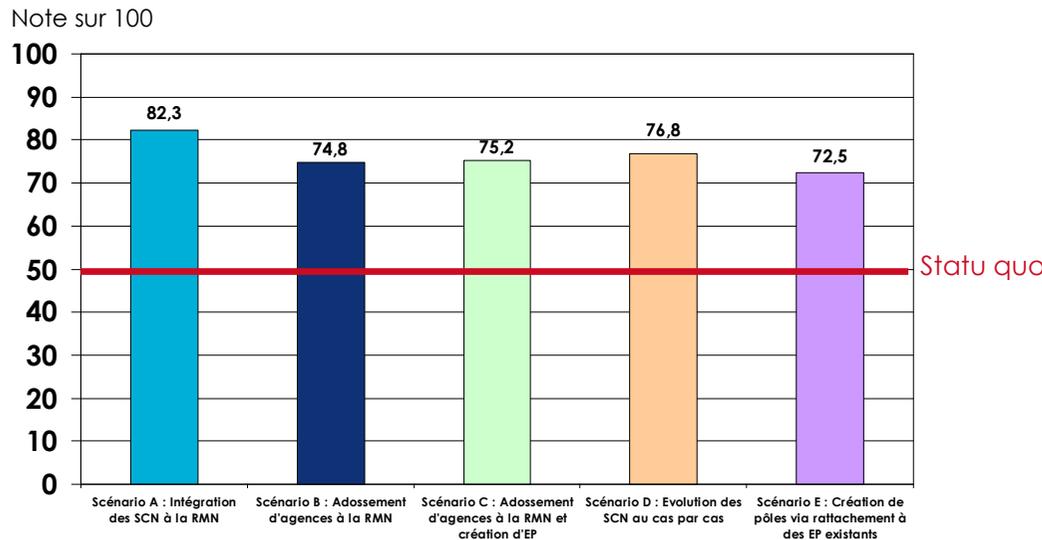
Axe Politique des publics et action culturelle



- L'ensemble des scénarii doivent permettre un développement de la fréquentation totale et améliorent l'existant.
- Les scénarii qui favorisent la meilleure adéquation de l'action culturelle à la réalité des publics locaux et une plus grande diversification de la fréquentation sont les mieux notés (B, C et D).

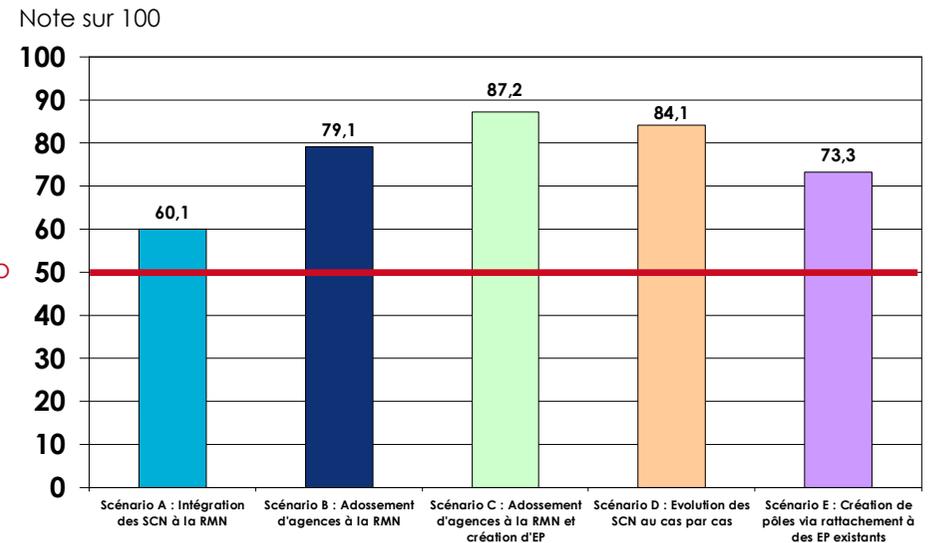
Analyse par axe (2/4)

Axe Maîtrise des coûts et développement des ressources propres



- Tous les scénarii sont favorables au développement des ressources propres (scénarii B et C) et/ou productrices d'économies de gestion (scénarii A et D).
- Le scénario A, qui regroupe les SCN en un établissement centralisateur unique, devrait autoriser des économies d'échelle plus significatives.

Axe GRH et qualité du dialogue social

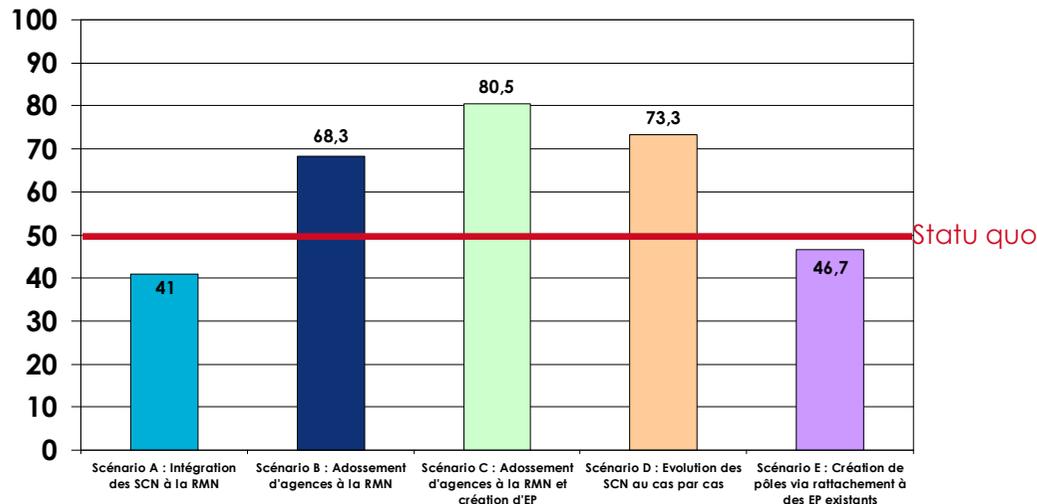


- Le scénario C apparaît comme le plus favorable à un dialogue social de qualité, tout comme le B et le D, mais il permet une meilleure adéquation des compétences aux besoins locaux, notamment via la formation.
- Les scénarii A et E, sans dégrader l'existant, sont limités par des effets de centralisation de la GRH (absence d'instances locales).

Analyse par axe (3/4)

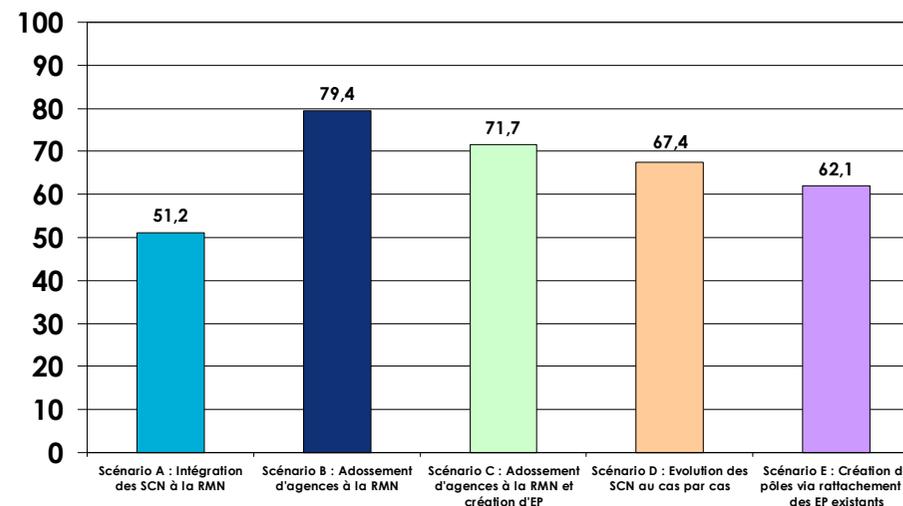
Axe Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs

Note sur 100



Axe Faisabilité et conduite du changement

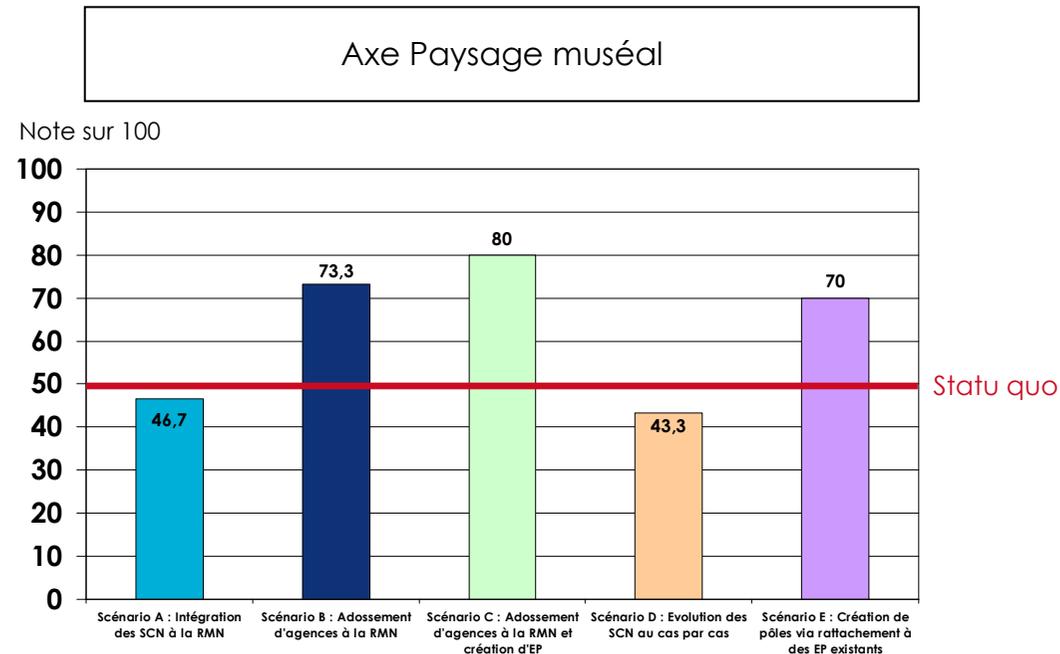
Note sur 100



- Les scénarii A et E constituent une dégradation par rapport à l'existant : ils conduisent à une perte de responsabilisation des directeurs de musée. De plus, ils rendent plus opaques les conditions d'exercice de la tutelle.
- Les autres scénarii, en maintenant ou développant l'identité des musées, clarifient et renforcent les liens de tutelle et la gouvernance de l'ensemble.
- Dans le cas du scénario D, l'exercice la tutelle peut cependant être complexifié par la diversité des situations des musées.

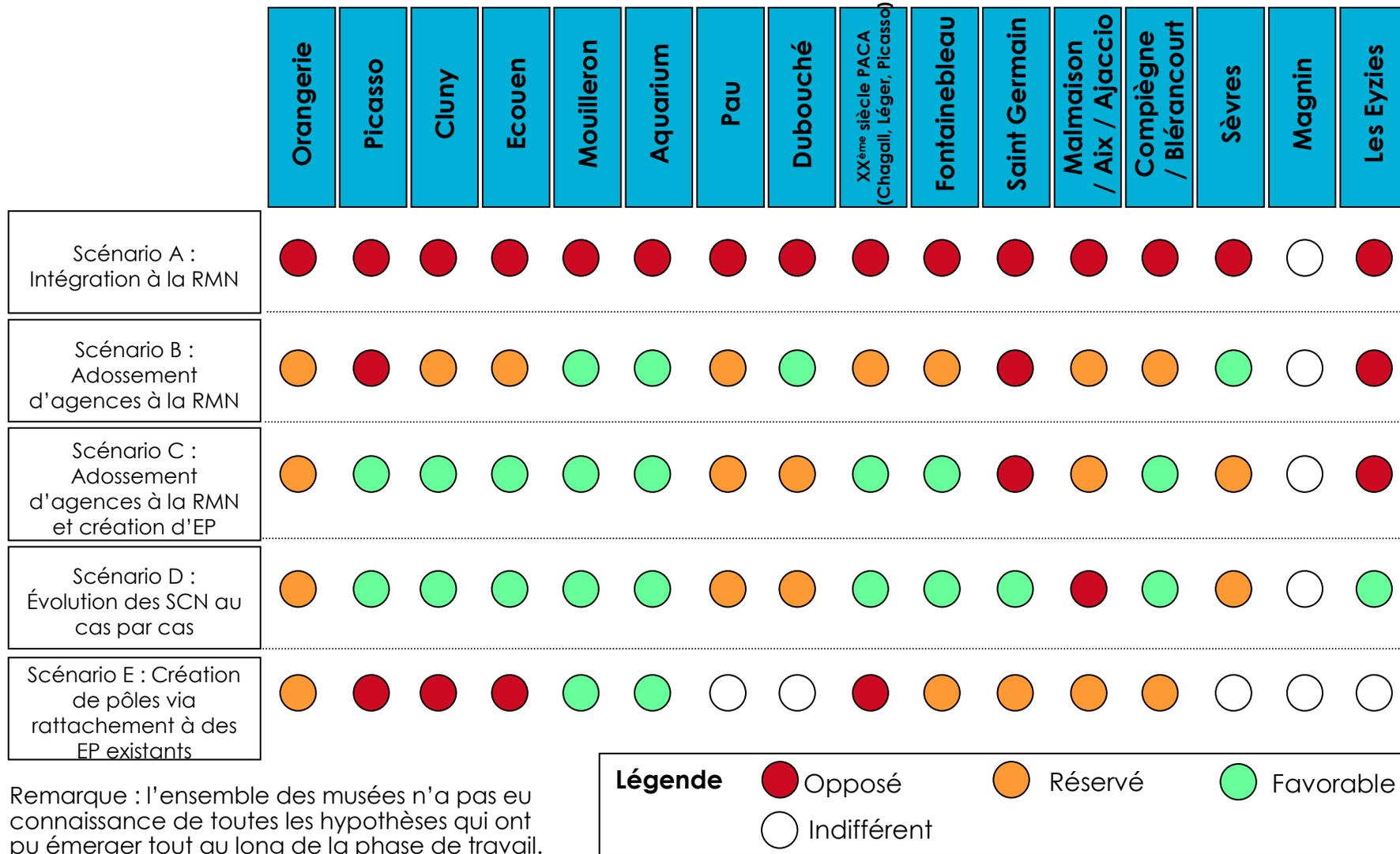
- Le scénario B renforce les liens entre la RMN et les musées tout en conférant à ceux-ci un statut favorable à leur responsabilisation, à moindre effort de transformation.
- Le scénario C est comparable au scénario D sur le périmètre des agences, mais inclut la création de quelques EP, ce qui requiert un effort de transformation supérieur.
- Les scénarii A, D et E exigent des transformations profondes des établissements d'accueil et des conditions d'emplois des agents, qui pénalisent, surtout pour A, leur acceptabilité sociale.

Analyse par axe (4/4)



- Les scénarii A et D fragilisent l'identité des musées et la cohésion du réseau des musées nationaux et constituent donc une dégradation de la situation actuelle.
- Le scénario B présente une image clarifiée du paysage, sans bloquer d'éventuelles évolutions et en confortant la RMN dans son rôle.
- Le scénario E constitue un avenir possible pour les musées nationaux, regroupés en pôles cohérents et puissants, mais moins aisément atteignable à court terme.
- Le scénario E demeure toutefois risqué pour l'identité de chacun des musées.
- Le scénario C est susceptible de conforter l'ensemble des acteurs, notamment la RMN, dote les musées de tous les leviers de leur développement, selon leurs capacités, et favorise le pilotage par la performance. C est le scénario le plus favorable sur cet axe.

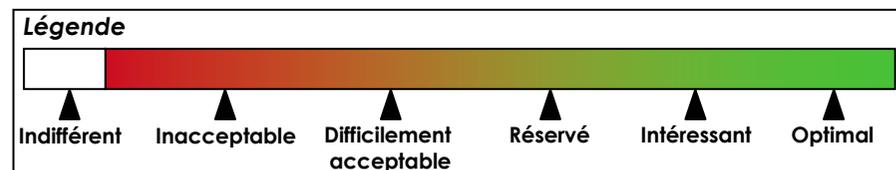
Première analyse des positionnements des musées par scenario



Première analyse des positionnements des autres parties prenantes par scenario

	DMF	RMN	CMN	EP existants
Scénario A : Intégration à la RMN	Difficilement acceptable	Optimal	Indifférent	Inacceptable
Scénario B : Adossement des agences à la RMN	Intéressant	Difficilement acceptable	Indifférent	Réservé
Scénario C : Adossement des agences à la RMN, mixte EP	Optimal	Difficilement acceptable	Indifférent	Intéressant
Scénario D : Transformation des SCN au cas par cas	Difficilement acceptable	Inacceptable	Intéressant	Indifférent
Scénario E : Création de pôles via rattachement à des EP existants	Difficilement acceptable	Inacceptable	Indifférent	Intéressant

Remarque : l'ensemble des autres parties prenantes n'a pas eu connaissance de toutes les hypothèses qui ont pu émerger tout au long de la phase de travail.



Prochaines étapes

- Le choix final entre scénarii présentés doit être effectué avant le second comité de modernisation des politiques publiques, programmé pour début avril.
- Il serait souhaitable d'affiner, pour le scénario retenu, les éléments de chiffrage et de mise en place.
- De plus, dans le cadre du second CMPP, une première version d'un plan de transformation devra être fournie. Elle devra comporter une vision globale de la feuille de route à tenir et sa déclinaison pour chacun des musées, ainsi que pour la DMF et la RMN sur leur périmètre d'activité lié aux SCN.
- La définition du statut d'agence est en cours de finalisation. Sa mise en œuvre se fera sous forme d'expérimentation. Ces éléments ainsi que la liste des agences expérimentatrices retenues seront précisés par voie de décret d'ici la fin du mois de mars. Par conséquent, pour les scénarii B et C, le choix des SCN agences pilotes doit être effectué courant mars.
- Il est essentiel de veiller à la compatibilité voire à l'ajustement des conclusions aux deux autres chantiers en cours (filialisation des activités de la RMN et modalités de rapprochement entre RMN et CMN) au regard du scénario retenu.

Sommaire

1. Synthèse

2. Contexte et enjeux stratégiques

3. Présentation de la démarche

4. Présentation des scénarii principaux

5. Annexes

Éléments de contexte

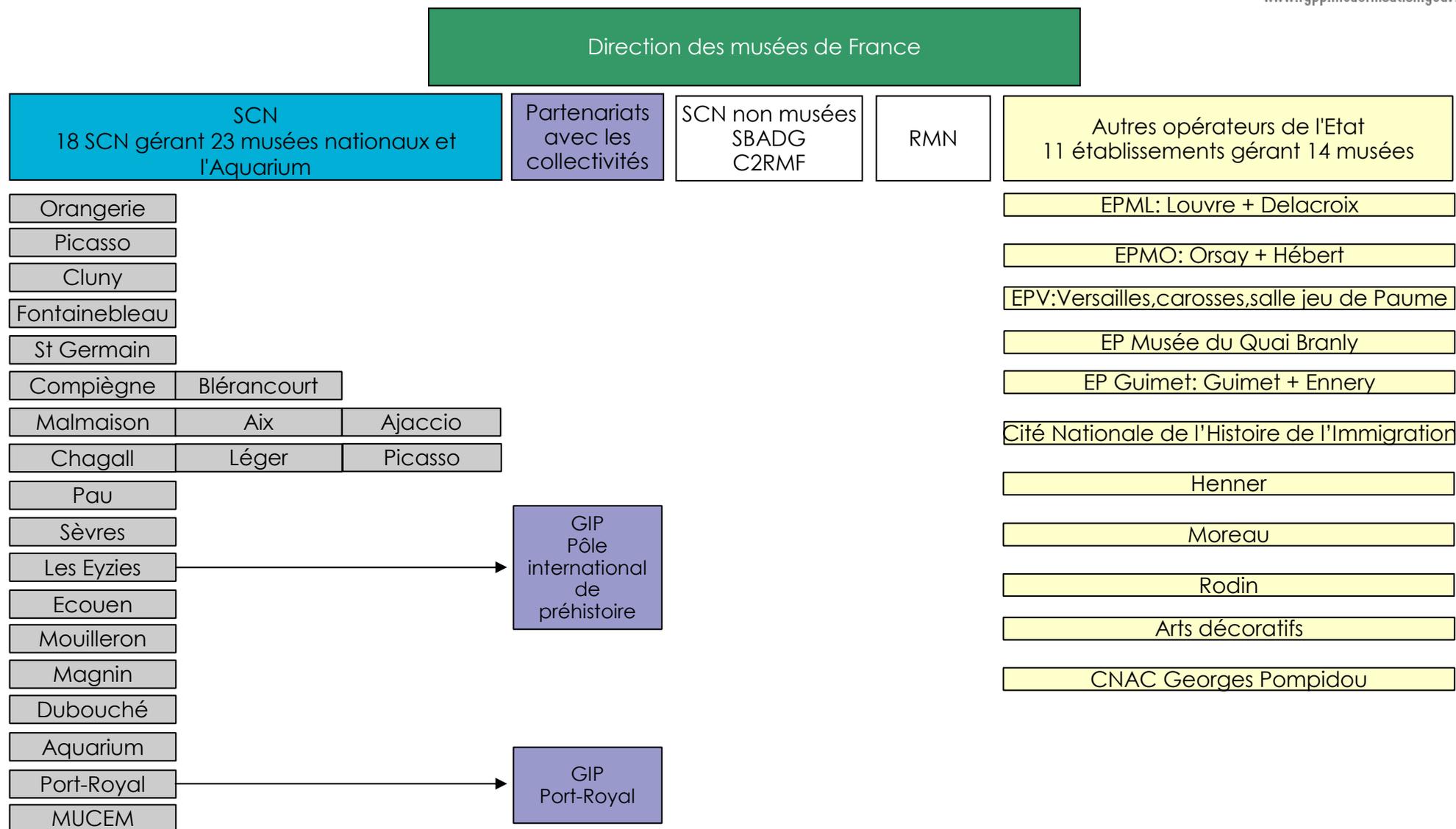
- Le paysage des musées nationaux a connu depuis une quinzaine d'années une série de transformations profondes, qui ont permis, en favorisant l'autonomie des musées nationaux et en recentrant progressivement la Réunion des musées nationaux sur ses activités d'excellence, de les doter des leviers de leur développement culturel, scientifique et économique. Ainsi, la constitution en établissements publics administratifs des plus importants d'entre eux (Louvre, Versailles dès les années 90, Orsay et Guimet en 2004) et la déconcentration maximale de leur gestion opérée par la création de services à compétence nationale en 1998 pour les autres ont constitué des progrès majeurs dans les modes de gestion des musées, au service de leurs collections et de leurs publics.
- Parallèlement, la Direction des musées de France, déchargée depuis cette date de la gestion quotidienne des musées nationaux, a évolué vers un rôle stratégique et de pilotage de la performance des opérateurs de la sphère muséale. A la suite du premier contrat d'objectif et de moyens du Louvre 2003-2005, la démarche de performance est étendue à l'ensemble des EP (contrats de performance RMN et Orsay en 2006, Branly et Versailles en 2007) et des musées organisés en SCN, au travers de réunions annuelles de performance.
- La réflexion en cours s'inscrit donc dans le droit fil des réformes antérieures, en particulier du schéma stratégique des musées nationaux présenté en 2002 par la DMF, et doit parachever les évolutions lancées :
 - Clarification du rôle des acteurs (musées, DMF, RMN),
 - Responsabilisation accrue des musées et pilotage par la performance, autant sur les aspects de gestion administrative et financière que sur l'accomplissement des missions scientifiques et culturelles
 - Recentrage de l'administration centrale sur ses fonctions de stratégie, de conception et d'orientation.

Les enjeux stratégiques

- Dans le cadre de la **révision générale des politiques publiques**, les objectifs fixés au Ministère de la Culture et définis suite au Conseil de modernisation des politiques publiques du 12 décembre 2007 renforcent cette dynamique et se concentrent autour de quatre axes majeurs :
 - Recentrer l'administration centrale sur ses missions de prospective, d'évaluation et de pilotage stratégique, via le resserrement du nombre de ses directions
 - Donner aux opérateurs du ministère plus de leviers de développement en les responsabilisant davantage
 - Veiller à ce que les interventions soient mieux orientées pour maximiser leur effet de levier sur la création, la préservation du patrimoine, et le développement des industries culturelles
 - Mieux maîtriser les coûts tant au sein de l'administration centrale que des opérateurs en développant les projets de mutualisation.
- La dernière lettre de la Ministre en date du 19 février confirme ces orientations pour l'évolution des musées nationaux organisés en SCN dans quatre directions :
 - Rattachement à la Réunion des Musées Nationaux
 - Rattachement à un autre établissement public, notamment le CMN
 - Transformation en établissement public
 - Transfert à une collectivité locale
- Cette dernière lettre précise aussi deux critères d'analyse pour chacune de ces directions possibles :
 - Respect de l'exigence scientifique
 - Préservation de la vitalité et du dynamisme du réseau des musées nationaux

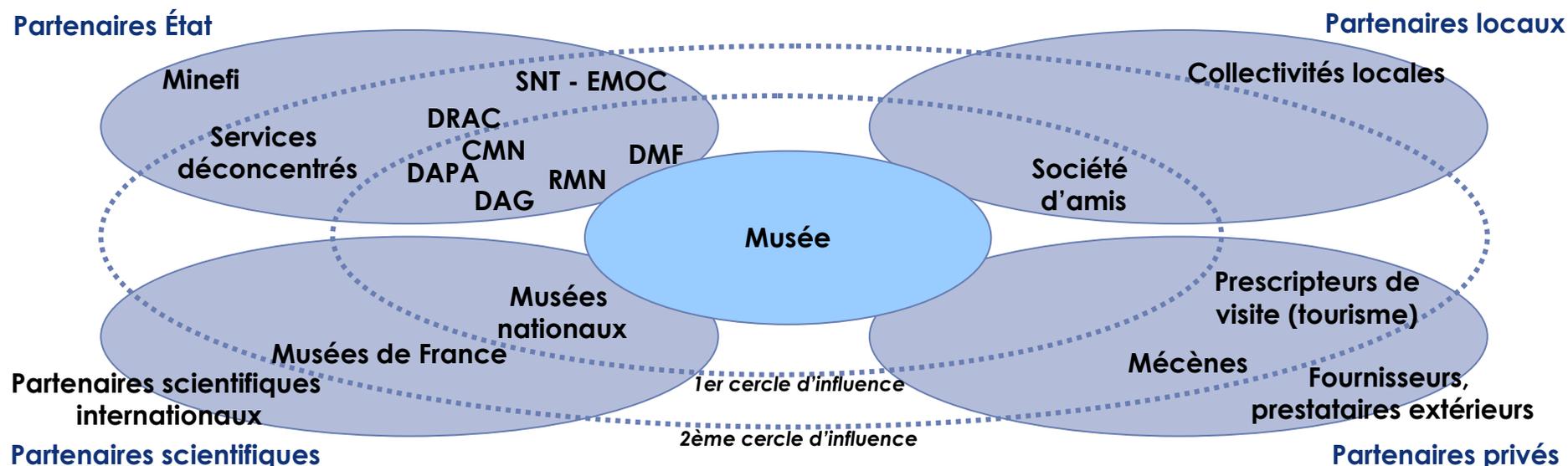
Organisation institutionnelle des musées nationaux

Organisation actuelle



Analyse de l'existant (1/4)

Cartographie des acteurs et des décisions



Légende R: Réalise A: a l'Autorité C: est Consulté I: est Informé	Partenaires Etat						Partenaires locaux	Partenaires scientifiques			Partenaires privés
	SCN	DMF	DAPA	DAG	DRAC	RMN	Collectivités territoriales	Musées nationaux	Musées de France	Partenaires internationaux	Mécènes
Acquisitions	R	A				R		C/I			C/I
Gestion des collections – prêts et dépôts	R	A						R/C/I	R	R	
Investissement	R	A	A	A	R						C/I
Budget	R	A	A	A	C/I						
Gestion des personnels	R	R/A	R	R/A							
Politique des publics et action culturelle	A	C/I			C/I	R	I				
Organisation des expositions	A	C/I				A/R	C/I	C/I		C/I	C/I
Activités commerciales	C/I					A/R					

Analyse de l'existant (2/4)

Les bonnes pratiques à conserver

Constats

- Responsabilité des SCN sur leurs missions essentielles (collections, publics, action culturelle) et valorisation de l'identité de chaque musée national
- Déconcentration maximale de la gestion des dépenses de fonctionnement et fonctionnement satisfaisant des procédures comptables
- Crédits de fonctionnement gérés au plus près des besoins locaux
- Insertion dans le contexte local: partenariats avec les collectivités, publics de proximité
- Progrès en termes de fréquentation globale, liés au dynamisme de la politique culturelle de chaque musée



Axes d'analyse et objectifs associés à prendre en considération

- Axe de maintien / développement des capacités scientifiques et de gestion des collections
- Objectif : Autonomie sur la politique scientifique et culturelle
- Axe de maintien / développement des leviers de la politique des publics et d'action culturelle
- Objectif : autonomie budgétaire, financière et comptable
- Objectif : Optimisation des dépenses de fonctionnement
- Objectif : qualité des relations avec les collectivités territoriales et les institutions environnantes
- Objectif : développement des publics

Analyse de l'existant (3/4)

Les limites du modèle actuel

Constats

- Limites liées au statut de SCN
 - GRH: absence de gestion autonome des personnels, dichotomie de la responsabilité des personnels sur le site du SCN, impossibilité de gérer le recrutement en propre, coexistence de statuts hétérogènes
 - Comptabilité: encaissement des recettes limité, reports de crédits plafonnés, absence de fonds de roulement
- Superposition des acteurs
 - Tricéphalisme de la gestion entre DMF, RMN et SCN
 - Démultiplication des parties prenantes sur les fonctions support et les investissements (DMF, DAG, DAPA, MOA délégués, DRAC ...)
- Réduction du degré d'implication de la RMN auprès des SCN dans le cadre de sa politique de redressement
- Pilotage stratégique par la DMF peu formalisé
 - Absence de contrats d'objectifs
- Déficit de relais d'influence auprès des instances de décision et réseau des musées nationaux



Axes d'analyse et objectifs associés à prendre en considération

- Objectif : Assurer une gestion efficace des ressources humaines
- Objectif : Garantir un dialogue social de qualité
- Objectif : Clarification de la ligne hiérarchique
- Objectif : Autonomie budgétaire, financière et comptable
- Objectif : Optimisation de la gestion comptable et financière
- Objectif : Capacité de pilotage stratégique de la tutelle
- Objectif : Capacité de pilotage stratégique de la tutelle
- Objectif : Qualité des relations avec les collectivités territoriales et les institutions environnantes
- Objectif : Vitalité du réseau des musées nationaux

Analyse de l'existant (4/4) Autres éléments à prendre en considération

Constats

- Expérimentation de la gratuité dans les musées
 - Question des financements hors subvention des musées et du développement des ressources propres hors droits d'entrée aux collections permanentes
 - Diversification de la fréquentation et des publics

- Réflexions sur un statut d' « agence de service public », création d'agences et d'opérateurs ministériels (achats, ONP)

- Réflexions sur l'évolution de la fonction publique (statuts, mesures d'accompagnement de la RGPP)



Axes d'analyse et objectifs associés à prendre en considération

- Objectif : Développement des ressources propres
- Objectif : Politique envers les publics spécifiques

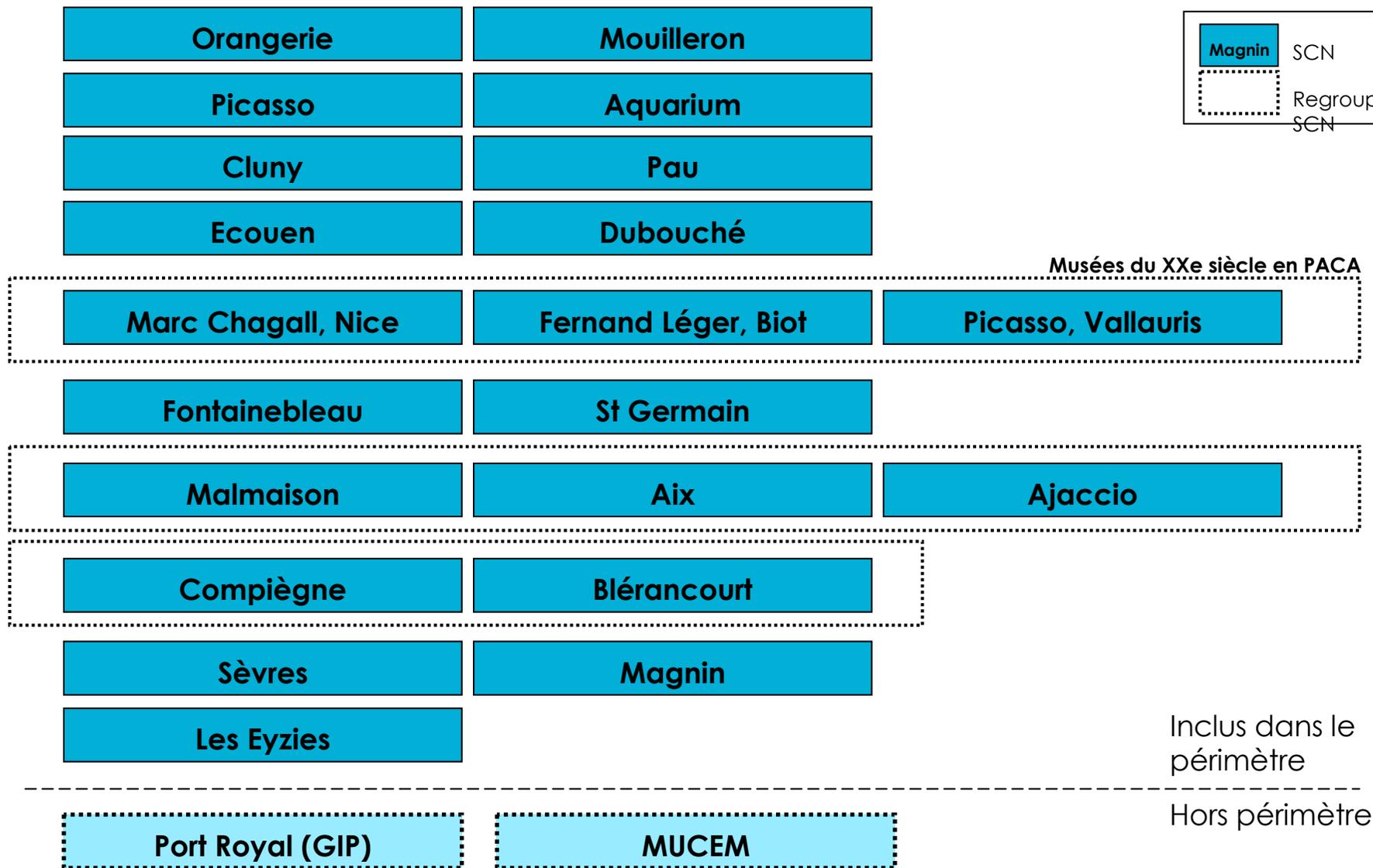
- *Ce constat offre l'opportunité d'ajouter une cible et donc des scénarii complémentaires*

- Objectif : Acceptabilité sociale
- Objectif : Garantir un dialogue social de qualité
- Objectif : Assurer une gestion efficace des ressources humaines
- Objectif : Autonomie de gestion des personnels et des compétences

Sommaire

1. Synthèse
2. Contexte et enjeux stratégiques
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scénarii principaux
5. Annexes

Le périmètre de l'étude inclut 21 établissements soit 16 SCN



Éléments de méthode (1/3)

Étape 1 : Cotation des cibles, au niveau de chacun des SCN

- On définit comme cible le mode de gestion envisagé pour un musée
 - 6 cibles ont été envisagées :
 - Intégration RMN
 - Adossement RMN
 - Intégration CMN
 - Transformation en EP
 - Création d'une agence
 - Rattachement à un EP existant
 - La cible « Transfert à une collectivité locale » n'a pas été étudiée
- Chaque musée est coté selon 6 grands axes à parts égales
 - Axe 1 « Capacités scientifiques et gestion des collections »
 - Axe 2 « Politique des publics et action culturelle »
 - Axe 3 « Maîtrise des coûts et développement des ressources propres »
 - Axe 4 « Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social »
 - Axe 5 « Gouvernance et relation avec les partenaires extérieurs »
 - Axe 6 « Faisabilité et conduite du changement »
- Chaque axe regroupe des objectifs à atteindre
 - Les objectifs sont issus de l'analyse stratégique de la transformation des SCN et de l'analyse de l'existant
 - Chaque objectif est mesuré par un indicateur notant un critère sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la note la plus forte)
 - 1 : dégradation significative par rapport à la situation actuelle
 - 2 : dégradation limitée par rapport à la situation actuelle
 - 3 : statu quo par rapport à la situation actuelle
 - 4 : amélioration sensible par rapport à la situation actuelle
 - 5 : amélioration significative par rapport à la situation actuelle
- Au sein de chaque axe, chaque indicateur est pondéré de façon à représenter son importance relative

Éléments de méthode (2/3)

Étape 2 : Cotation des scénarii (au niveau du paysage muséal)

- On définit comme scénario une combinatoire de cibles. Chaque combinatoire constitue une possibilité de paysage muséal.
- Les scénarii sont comparés et évalués par rapport à ces 6 axes, plus un 7ème grand axe :
 - Capacités scientifiques et gestion des collections
 - Politique des publics et action culturelle
 - Maîtrise des coûts et développement des ressources propres
 - Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social
 - Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs
 - Faisabilité et conduite du changement
 - Axe 7 « Paysage muséal » (axe tenant compte du paysage muséal) : cet axe complémentaire permet de clarifier la vision donnée au niveau de chacun des SCN. Son but est d'évaluer l'impact du scénario choisi au niveau du paysage muséal, en complément des notes liées à l'évaluation au cas par cas des SCN.
- Ces 7 axes comptent à parts égales dans l'évaluation d'un scénario
- L'évaluation de chaque scénario est réalisée de la façon suivante :
 - Pondération par SCN suivant un double critère de fréquentation et de budget (à parts égales)
 - La note finale du scénario est la somme des notes de chacun des axes, pondérées par SCN
- Chaque scénario est examiné en termes de forces, de faiblesses, d'opportunités, de points ouverts et de points bloquants
 - Chaque point bloquant relevé correspond à une note de 1 sur un critère pour un ou plusieurs musées
- L'outil obtenu est paramétrique, et permet par conséquent de modéliser des variantes ou des différences de périmètre.

Éléments de méthode (3/3)

Représentation du processus de cotation



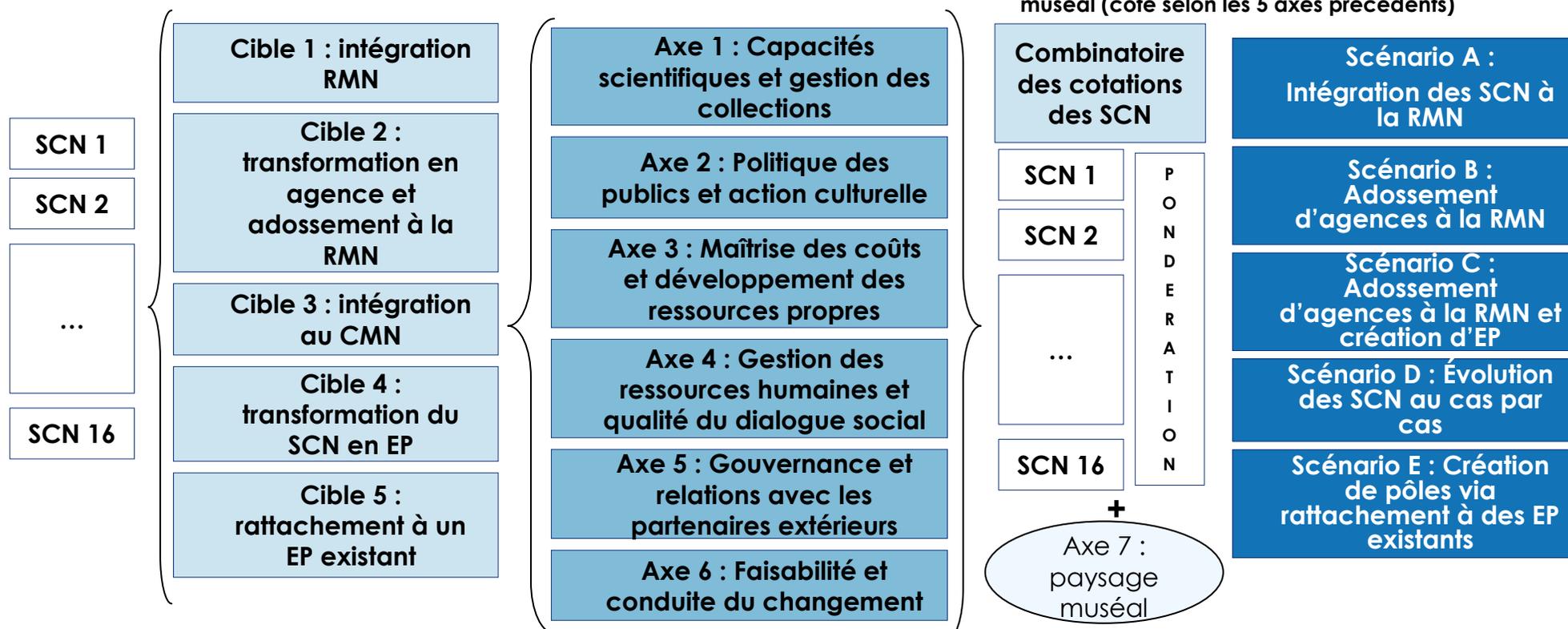
Périmètre :

- Étude sur les 16 SCN
- Définition des 5 cibles étudiées, si le SCN concerné est éligible à la cible étudiée (ex : cible 3 non étudiée pour Magnin)

Méthode :

- Chaque critère est noté sur une échelle de 1 à 5, 3 étant le statu quo, 1 une dégradation significative et 5 une amélioration significative.
- Chaque axe est constitué de 5 à 8 critères, dont l'importance est pondérée pour la note de l'axe

- Étude de 5 scénarii, conçus comme des combinaisons des cibles
- Cotation fondée sur la somme des cotations pour chacun des SCN dans la solution cible correspondant au scénario, avec application d'une pondération selon le budget et la fréquentation des SCN
- Intégration d'un axe complémentaire : le paysage muséal (coté selon les 5 axes précédents)



Présentation des axes de cotation, et des objectifs et indicateurs associés (1/6)

Domaines	Indicateurs				Pondération
	Objectifs	N°	Indicateurs	Critère	
AXE 1 Capacités scientifiques et gestion des collections	Restauration / conservation préventive	1	Part des crédits de fonctionnement consacrés à la conservation préventive / total des crédits de fonctionnement	Hausse	20%
	Etude des collections / recherche	2	Accélération du récolement décennal	Echelle de 1 à 5	10%
		3	Nombre annuel de publications scientifiques	Augmentation	10%
		4	Moyens consacrés sur site à l'étude / recherche sur les collections	Echelle de 1 à 5	20%
	Acquisitions	5	Budget réservé aux acquisitions	Maintien	10%
	Cohérence de la politique scientifique	6	Cohérence	Echelle de 1 à 5	30%

Présentation des axes de cotation, et des objectifs et indicateurs associés (2/6)

Domaines	Indicateurs				Pondération
	Objectifs	N°	Indicateurs	Critère	
AXE 2 Politique des publics et action culturelle	Développement des publics	7	Fréquentation totale	Hausse de 5% par an	25%
	Communication	8	Budget de communication alloué aux collections permanentes	Progression	5%
		9	Fréquentation du site internet (en nombre de connexions)	Hausse	5%
	Politique envers les publics spécifiques	10	Part des publics scolaires dans la fréquentation totale	Hausse	25%
	Médiation	11	Audioguidage	Existence	5%
		12	Conférenciers	Hausse	5%
	Expositions	13	Capacité à mettre en œuvre des expositions	Hausse	20%
	Programmation culturelle hors expositions	14	Fréquentation totale des activités culturelles hors expositions par an	Hausse	10%

Présentation des axes de cotation, et des objectifs et indicateurs associés (3/6)

Domaines	Indicateurs				Pondération
	Objectifs	N°	Indicateurs	Critère	
AXE 3 Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	Développement des ressources propres	15	Part des ressources propres dans le budget	Augmentation significative	30%
		16	Part du mécénat dans le budget	Doublement de la moyenne annuelle sur 3 ans	10%
	Optimisation des dépenses de fonctionnement	17	Montant des postes de fonctionnement (électricité, fluides, consommables, entretien courant)	Baisse	10%
	Développement de l'activité boutiques	18	Montant du CA mis à disposition du musée	Augmentation	10%
	Gains de mutualisation	19	Gains prévisionnels grâce à des opérations de mutualisation	Fort	20%
	Optimisation de la gestion comptable et financière	20	Possibilité d'un report de crédit et d'un fonds de roulement	Echelle de 1 à 5	20%

Présentation des axes de cotation, et des objectifs et indicateurs associés (4/6)

Domaines	Indicateurs				Pondération
	Objectifs	N°	Indicateurs	Critère	
AXE 4 Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	Garantir un dialogue social de qualité	21	Existence d'instances locales de concertation	Echelle de 1 à 5	25%
	Assurer une gestion efficace des ressources humaines	22	Adéquation des compétences et des effectifs aux besoins locaux	Echelle de 1 à 5	25%
	Clarification de la ligne hiérarchique	23	Unicité de l'autorité hiérarchique pour les agents	Echelle de 1 à 5	20%
	Polyvalence des métiers d'accueil et de surveillance sur site	-	Polyvalence des effectifs d'accueil et de surveillance	Echelle de 1 à 5	0%
	Formations spécifiques aux métiers du musée	24	Nombre de jours de formation par agent par an	Echelle de 1 à 5	15%
	Adaptation de l'organisation du personnel aux impératifs d'ouverture du musée	25	Taux d'ouverture des salles accessibles et adéquation de l'emploi aux horaires	Hausse	15%

Note pour le critère n°22 : au non-remplacement près d'un fonctionnaire sur deux

Présentation des axes de cotation, et des objectifs et indicateurs associés (5/6)

Domaines	Indicateurs				Pondération
	Objectifs	N°	Indicateurs	Critère	
AXE 5 Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	Autonomie budgétaire, financière et comptable	26	Part du budget de fonctionnement hors personnel géré localement	Maximum	15%
	Autonomie de gestion des personnels et des compétences	27	Déconcentration des décisions de gestion du personnel	Echelle de 1 à 5	15%
	Autonomie sur la politique scientifique et culturelle	28	Conception, proposition, arbitrage	Echelle de 1 à 5	15%
	Capacité de pilotage stratégique de la tutelle	29	Formalisation - Individualisation	Echelle de 1 à 5	25%
	Qualité des relations avec les collectivités territoriales et les institutions environnantes	30	Capacité à développer des initiatives en partenariat	Echelle de 1 à 5	10%
	Vitalité du réseau des musées nationaux	31	Participation aux instances constituant le réseau des musées nationaux	Maintien	20%

Présentation des axes de cotation, et des objectifs et indicateurs associés (6/6)

Domaines	Indicateurs				Pondération
	Objectifs	N°	Indicateurs	Critère	
AXE 6 Faisabilité et conduite du changement	Acceptabilité sociale	32	Impact statutaire de la réforme	Minimal	25%
	Complexité organisationnelle	33	Nombre de modifications organisationnelles significatives	Echelle de 1 à 5	10%
		34	Mobilité géographique et professionnelle liée à la réforme	Echelle de 1 à 5	10%
	Positionnement des acteurs insitutionnels et partenaires	35	Adhésion des acteurs institutionnels	Maximal	10%
	Gain net de la transformation	36	Minimiser les dépenses à engager liées à la transformation et la perte de synergies existantes	Minimal	20%
	"Retour sur réforme"	37	Retour sur investissement en 3 ans	Echelle de 1 à 5	25%

Sommaire

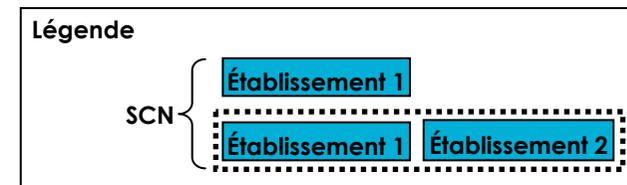
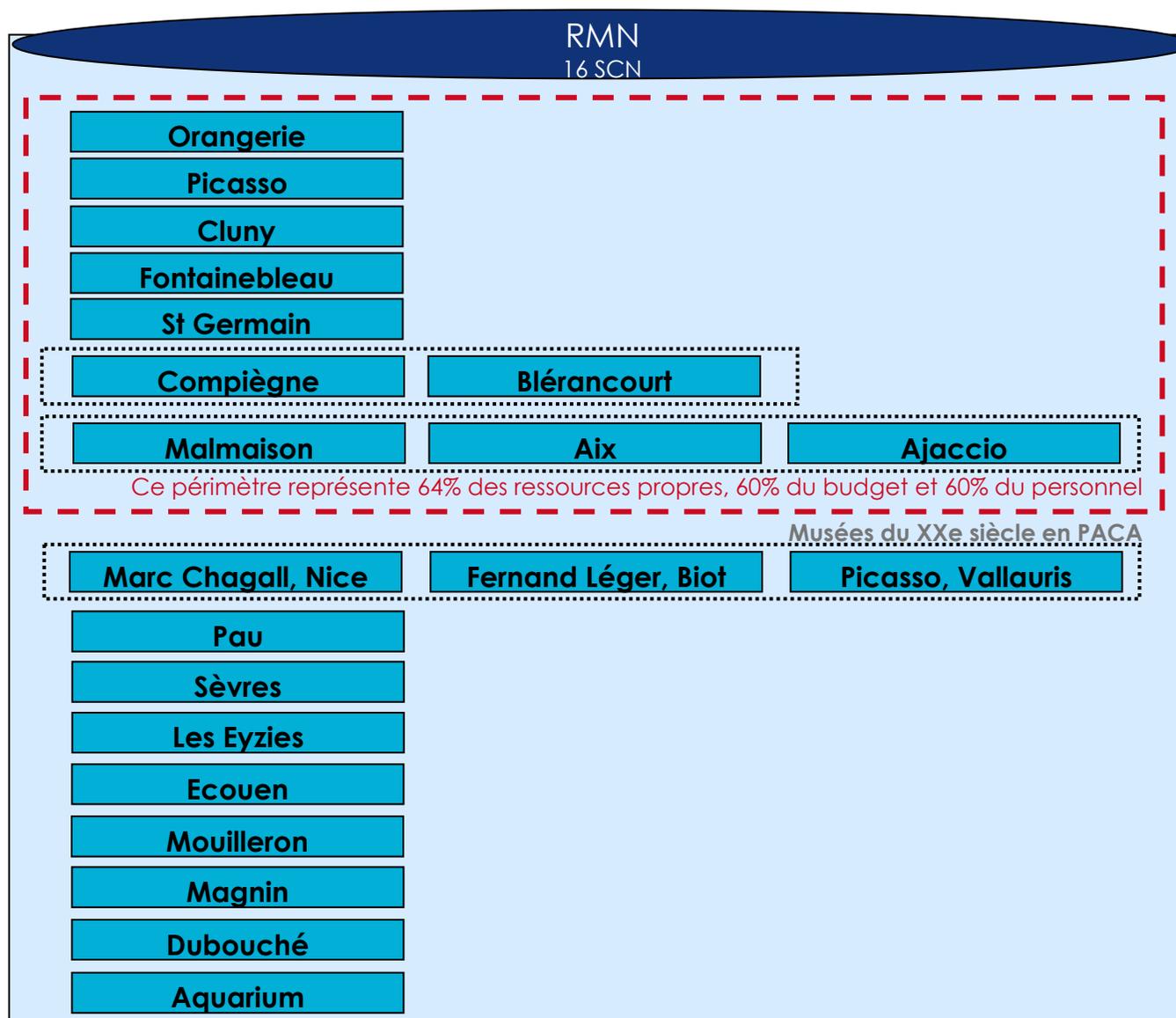
1. Synthèse
2. Contexte et enjeux stratégiques
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scénarii principaux
5. Annexes

Présentation des scenarii principaux

A Scénario « Intégration des SCN à la RMN »	B Scénario « Adossement d'agences à la RMN »	C Scénario « Adossement d'agences à la RMN et création d'EP »	D Scénario « Evolution des SCN au cas par cas »	E Scénario « Création de pôles via rattachement à des EP existants »
<ul style="list-style-type: none"> Tous les musées deviennent des services de la RMN 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les musées deviennent des agences et sont adossés à la RMN Exceptions : L'Orangerie est rattachée à Orsay, Moulleron au Musée de l'Armée et l'Aquarium à la CNHI 	<ul style="list-style-type: none"> Une partie des SCN est transformée en agences puis adossée à la RMN, l'autre partie se constitue en EP Exceptions : L'Orangerie est rattachée à Orsay, Moulleron au Musée de l'Armée et l'Aquarium à la CNHI 	<p>Les musées sont</p> <ul style="list-style-type: none"> – soit des EP simples, – soit constitués en EP à plusieurs – soit rattachés à des EP existants (l'Orangerie est rattachée à Orsay, Moulleron au Musée de l'Armée, et l'Aquarium à la CNHI) 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les musées sont rattachés à des EP existants Trois grands pôles scientifiques sont construits autour du musée du Louvre, de Versailles et du CNAC - GP

Scénario A – Intégration des SCN à la RMN

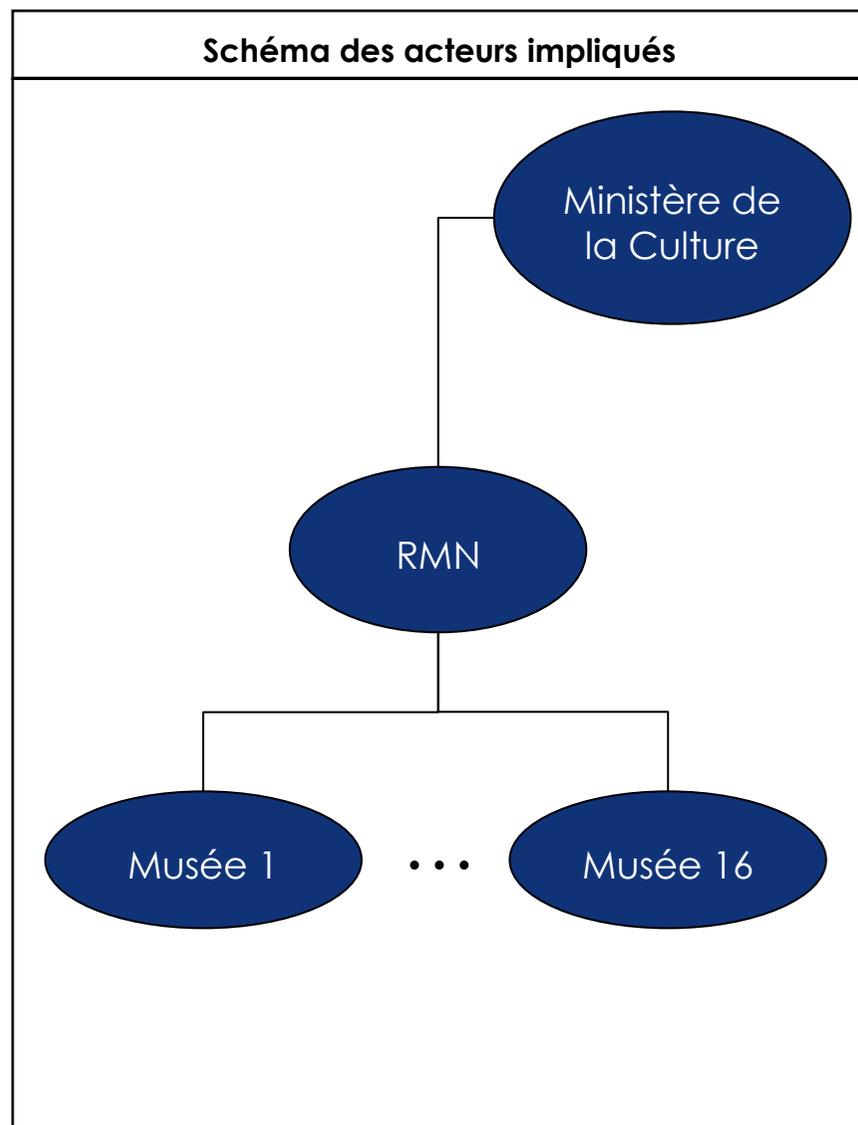
Présentation du scénario



Note : ce scénario peut avoir une variante (cf. périmètre en pointillés rouges), mais cette variante n'obtient pas de note totale supérieure et génère autant de points bloquants que le scénario nominal

Scénario A – Intégration des SCN à la RMN

Description du scénario et présentation du fonctionnement



- Description du fonctionnement**
- **Statut des musées**
 - Les musées deviennent des services de la RMN
 - **Statut de la RMN**
 - La RMN reste un EPIC
 - **Gouvernance scientifique et culturelle**
 - Le responsable scientifique du musée est responsable des collections
 - Un collège des responsables scientifiques, consultatif, est créé, compétent sur les prêts, les expositions, les acquisitions et les restaurations
 - La RMN ne crée pas de direction scientifique auprès du siège, mais se dote d'une capacité de dialogue
 - L'administrateur général de la RMN est l'autorité de décision ultime sur la politique scientifique et culturelle
 - **Autonomie budgétaire et comptable**
 - Chaque musée dispose d'une délégation des engagements
 - Chaque musée est intéressé sur 100% de ses recettes propres (nettes des coûts de prélèvement) et sur l'intégralité des dépenses hors dépenses mutualisées
 - Les dépenses sont mutualisées selon un principe de subsidiarité
 - **Réseau des musées nationaux**
 - Les instances logées auprès de la DMF sont maintenues
 - **Trois options à l'étude pour le statut des personnels**
 - Détachement avec accord des intéressés
 - Mise à disposition avec accord des intéressés
 - Disposition législative d'intégration
 - **Modalités d'exercice du pilotage stratégique des musées**
 - La RMN signe un contrat d'objectifs avec le Ministère de la Culture
 - Chaque musée signe avec la RMN un contrat renouvelé d'objectifs et de moyens pluriannuel

Scénario A – Intégration des SCN à la RMN

Éléments d'analyse stratégique

Forces

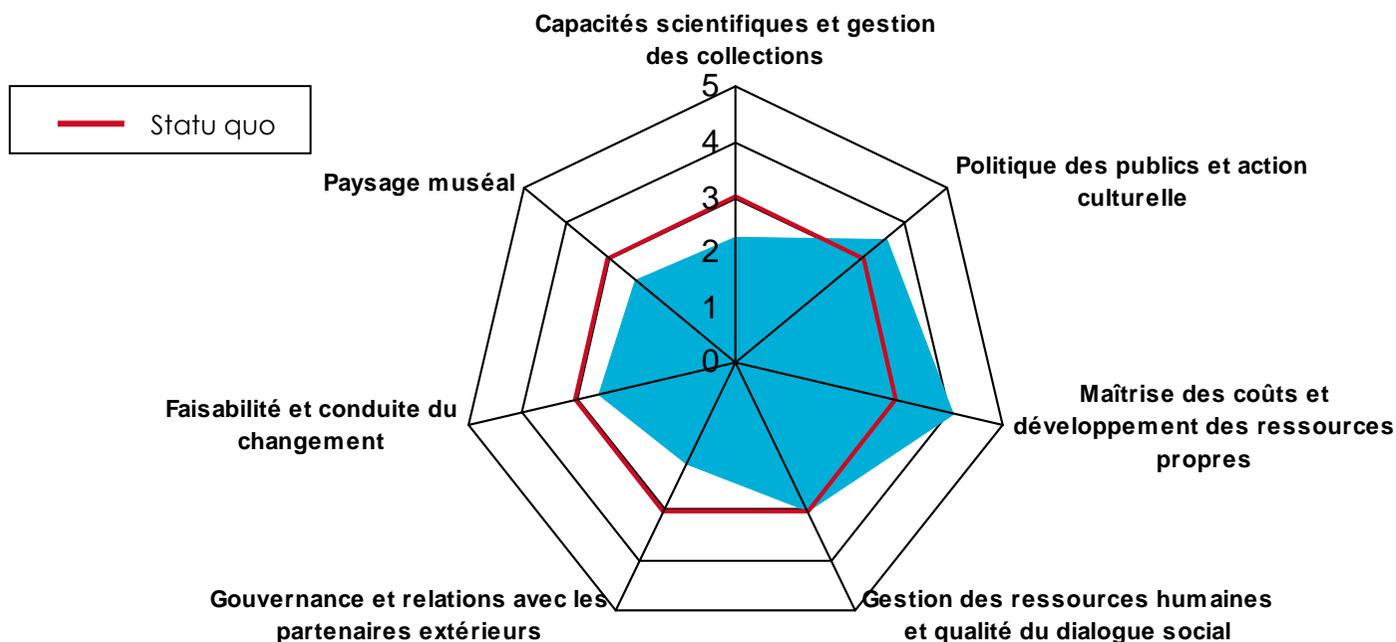
- Unification du lien hiérarchique sur les personnels
- Mise en commun poussée de certaines fonctions support (RH, comptabilité,...) ou de développement (mécénat, développement économique,...)
- Mise en commun dans le respect d'un principe de subsidiarité de certains moyens de fonctionnement et professionnalisation de la fonction achats
- Maintien de l'unité du réseau des musées nationaux SCN
- Accroissement des facilités comptables pour les musées (reports de crédit notamment) au sein du budget de la RMN

Faiblesses

- Changement de l'actuel cœur de métier de la RMN, nécessitant une transformation majeure
- Déficit de légitimité de la RMN dans l'élaboration de l'arbitrage scientifique
- Faible probabilité de gain en matière de politique culturelle et scientifique (voire risque de déperdition)
- Risques liés à l'exercice indirect de la tutelle de l'Etat sur les musées et difficultés de pilotage de chaque musée (contractualisation interne et externe)
- Effets de déresponsabilisation liés à la reconcentration de la gestion et augmentation des délais de paiement pour les musées
- Fragilisation voire perte d'autonomie et de capacité d'initiative des responsables de musées
- Difficulté d'organisation du dialogue social local
- Difficulté d'acceptabilité sociale du scénario

Scénario A – Intégration des SCN à la RMN

Cotation et positionnement radar

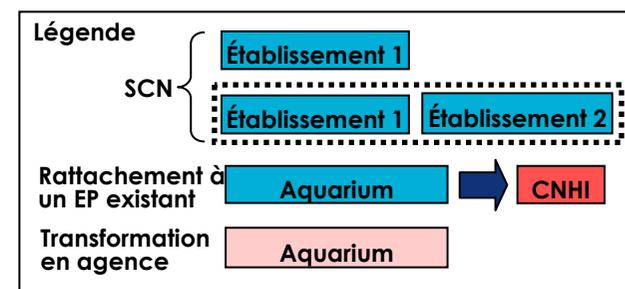
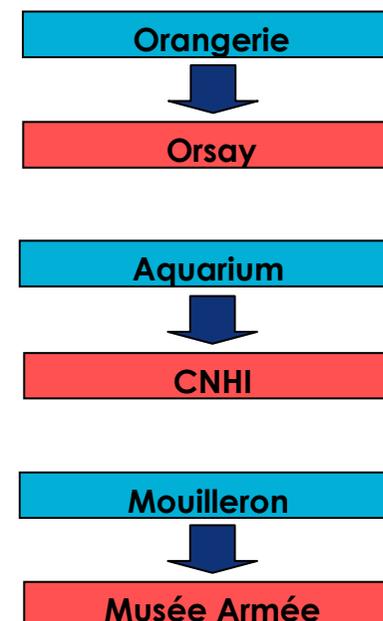
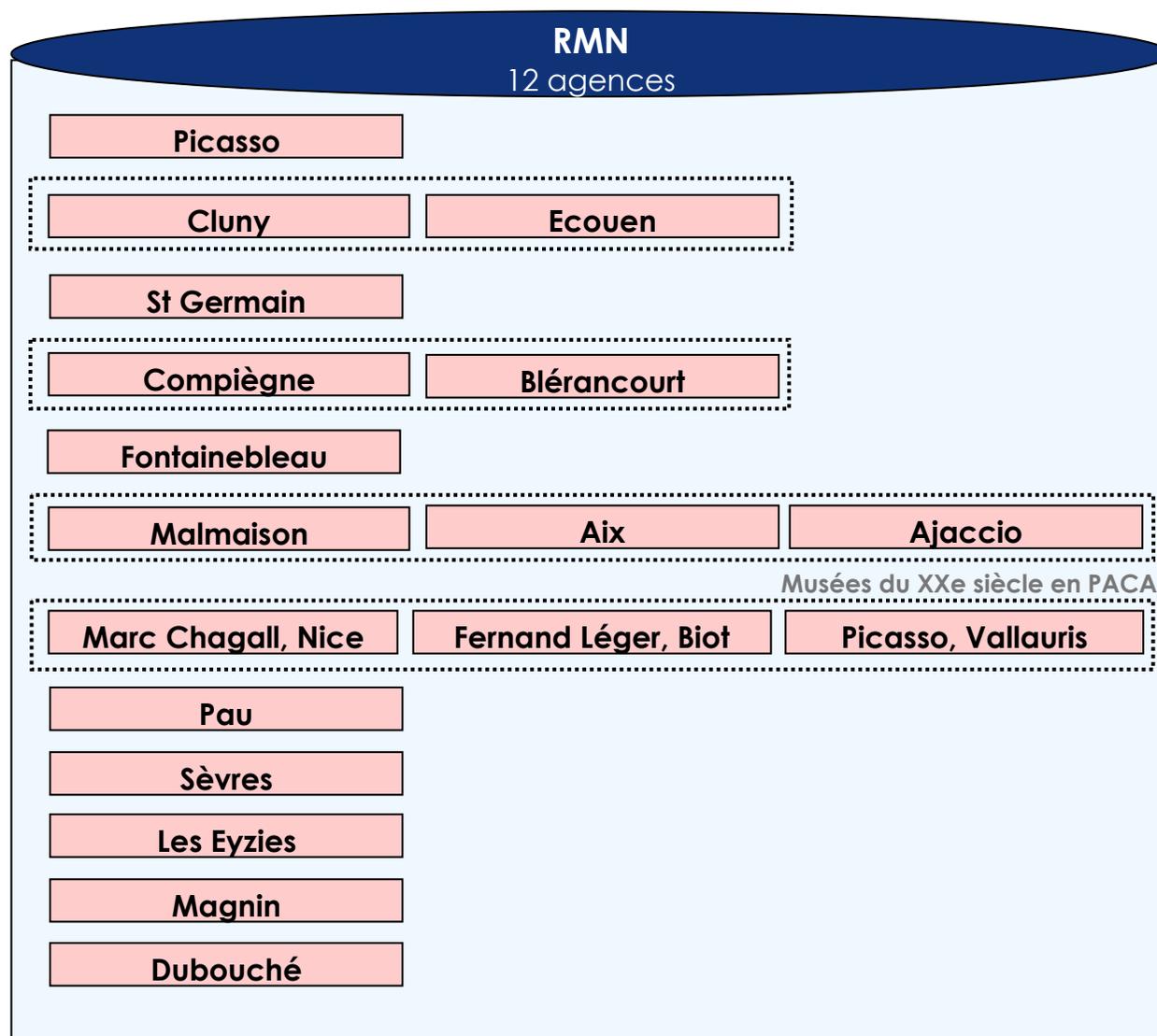


Capacités scientifiques et gestion des collections (/5)	2,25
Politique des publics et action culturelle (/5)	3,54
Maîtrise des coûts & dévelpt ressources propres (/5)	4,11
GRH et qualité du dialogue social (/5)	3,01
Gouvernance et relations partenaires extérieurs (/5)	2,05
Faisabilité et conduite du changement (/5)	2,56
Paysage muséal (/5)	2,33
TOTAL SCENARIO A (/35)	19,86
TOTAL SCENARIO A (/100)	56,7

Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration possible de la capacité d'investissement au profit de certains musées nationaux Dynamisation de la fréquentation payante et des recettes commerciales dans certains musées
Points ouverts	<ul style="list-style-type: none"> Gains de l'intégration pour les musées à préciser : redéploiement de personnels du siège de la RMN ? Capacité d'acquisition ? Capacité de programmation culturelle ? Gouvernance interne et rôles des directeurs de musées à préciser (dans la perspective du développement de leur autonomie) Absence de chiffrage détaillé sur les gains de mutualisation et les surcoûts éventuels (taxe sur les salaires, charges sociales, primes de détachement) Le fait que chaque musée dispose de son ordonnateur secondaire reste à valider, notamment d'un point de vue juridique
Points bloquants	<ul style="list-style-type: none"> Absence de cohérence de la politique scientifique Aggravation de l'écart des moyens d'action entre musées nationaux dotés de la personnalité morale et musées intégrés à la RMN Très forte opposition des parties prenantes à l'exception de la RMN

Scénario B – Adossement d'agences à la RMN

Présentation du scénario

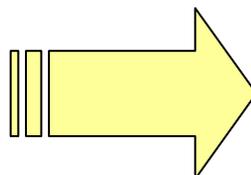


Introduction au concept d'agence

■ Il a été demandé d'examiner les conditions pour donner « à des structures de l'État chargées de mettre en oeuvre un service public une organisation de gestion différente du droit commun, afin d'offrir une plus grande souplesse. Il s'agirait de définir les contours d'« agences » à la française, disposant d'une liberté de gestion leur permettant d'exercer leur mission de la façon la plus efficace tout en conservant sa gestion directe par l'État »

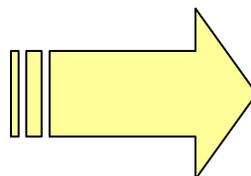
Source : Lettre de mission du Premier Ministre au groupe de travail « simplification des procédures internes de l'État »

Des garanties en matière d'autonomie



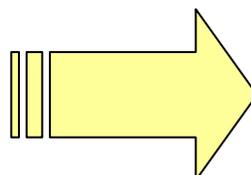
- Un responsable, recruté dans le secteur public ou privé, nommé pour une durée précise et doté d'une délégation de pouvoir lui permettant d'assumer ses fonctions de gestionnaire
- Des organes de gouvernance associant des personnalités qualifiées et des usagers

Une responsabilisation effective



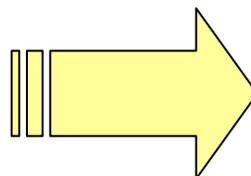
- Une lettre de mission obligatoire
- Un engagement contractuel pluriannuel du ministre dont relève l'agence fixant les objectifs et les moyens alloués
- Des obligations de compte rendus annuels de performance
- Une part de rémunération à la performance du responsable et des cadres

Des contrôles allégés



- Une revue de l'utilité de l'agence tous les cinq ans
- Absence d'agence comptable pour ces agences sans personnalité morale
- Exonération du contrôle a priori de la dépense, l'examen de la soutenabilité budgétaire se réalisant dans le cadre de comités d'engagement

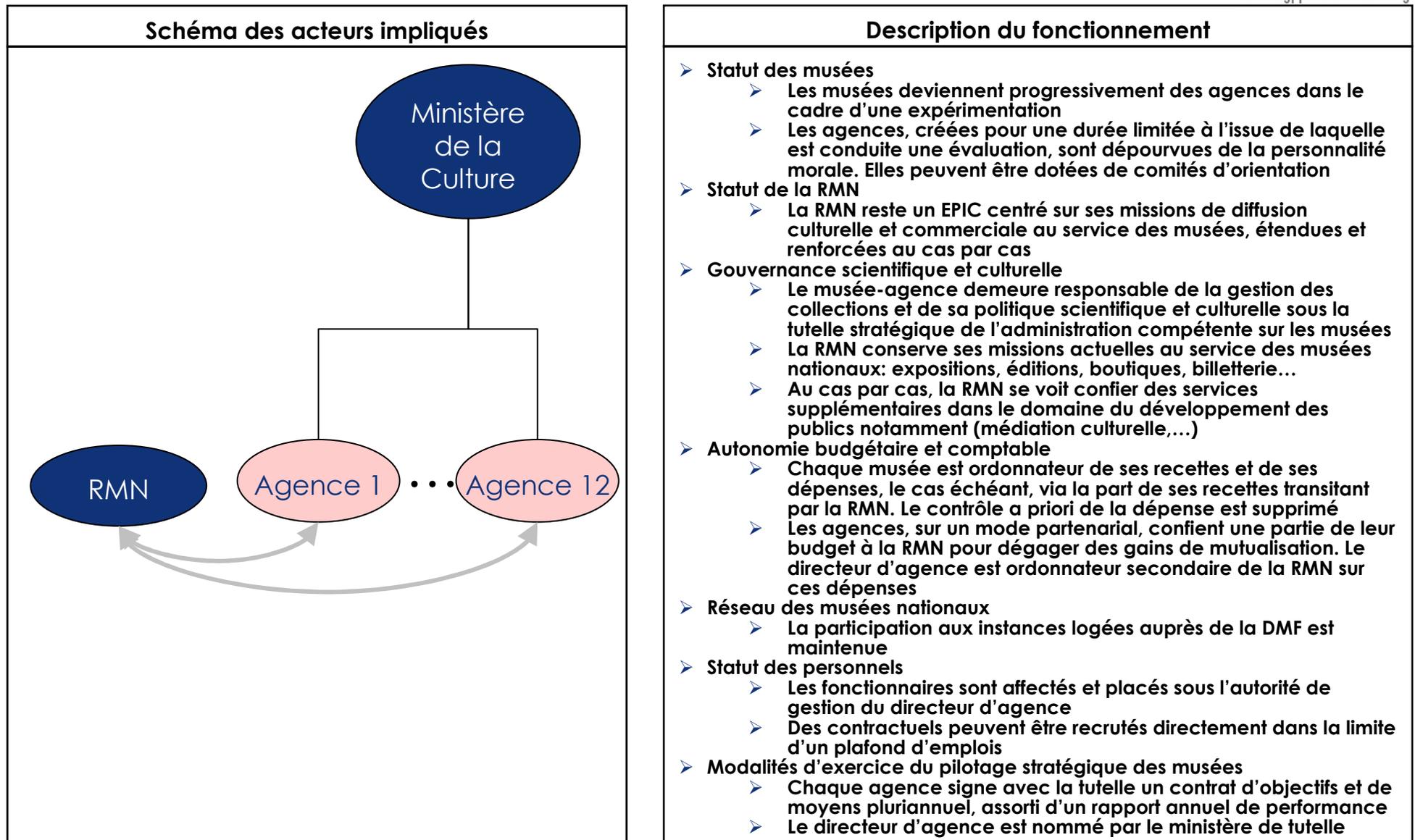
Des souplesses de recrutement et de gestion individuelle des personnels



- Gestion individuelle des agents au niveau de l'agence
- Élargissement des modalités de recrutement des personnels contractuels

Scénario B – Adossement d'agences à la RMN

Description du scénario et présentation du fonctionnement



Scénario B – Adossement d'agences à la RMN

Éléments d'analyse stratégique

Forces

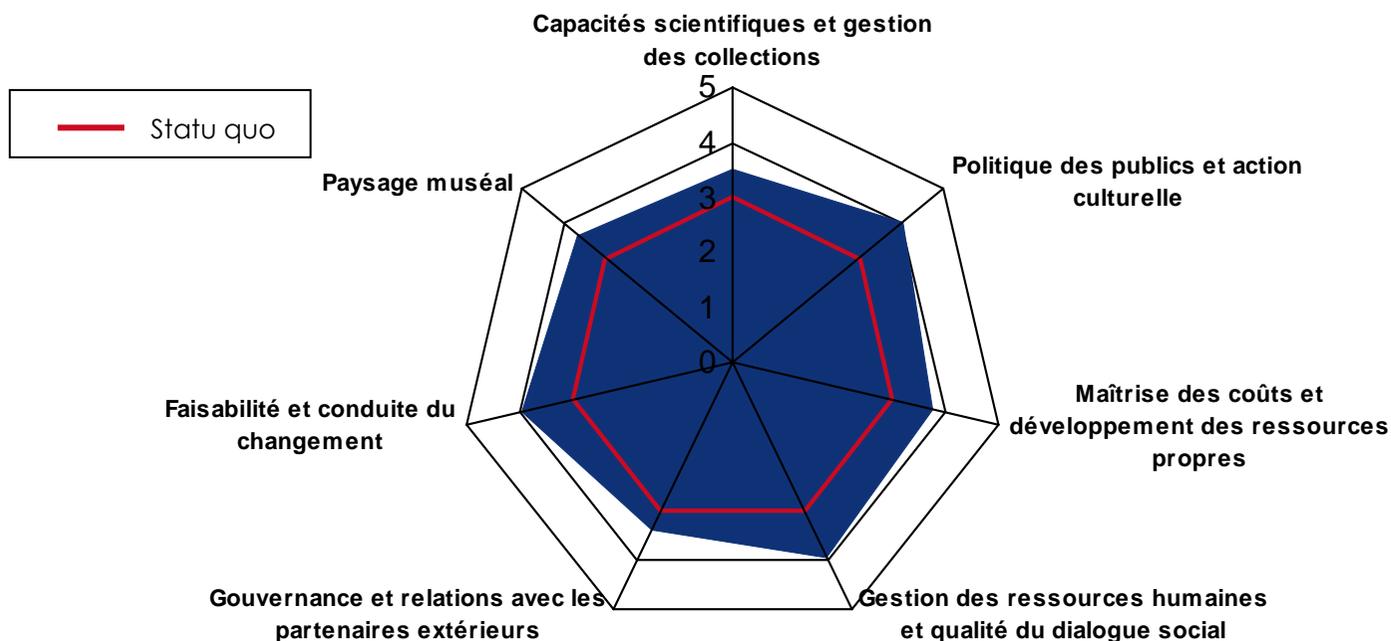
- Renforcement de l'identité du musée, qui demeure pleinement responsable de ses collections et de sa politique scientifique et culturelle
- Responsabilisation accrue du musée en matière financière, culturelle et de GRH
- Pilotage stratégique de la tutelle clarifié
- Renforcement de la RMN dans son rôle au service des musées et partenariat renforcé pour la recherche d'économies d'échelle et le développement commercial
- Forte sécurité contractuelle pour la RMN
- Forte acceptabilité sociale
- Mise à profit d'une expérimentation permettant une évolution graduelle du paysage des musées nationaux selon leurs capacités propres

Faiblesses

- Absence de personnalité morale de l'agence (frein dans la capacité à nouer des partenariats extérieurs)
- Lenteur du processus de généralisation du statut d'agence (phase transitoire de 2 ans)
- Risque de perte d'identité et d'autonomie pour les SCN rattachés à des EP
- Ce scénario ne résout pas toutes les faiblesses des SCN (unicité de la ligne hiérarchique, gestion des personnels, facilités comptables)

Scénario B - Adossement d'agences à la RMN

Cotation et positionnement radar



Capacités scientifiques et gestion des collections (/5)	3,5
Politique des publics et action culturelle (/5)	4,01
Maîtrise des coûts & dévelpt ressources propres (/5)	3,74
GRH et qualité du dialogue social (/5)	3,95
Gouvernance et relations partenaires extérieurs (/5)	3,41
Faisabilité et conduite du changement (/5)	3,97
Paysage muséal (/5)	3,67
TOTAL SCENARIO B (/35)	26,26
TOTAL SCENARIO B (/100)	75

Opportunités

- Le scénario permet une évolution ultérieure du paysage des musées nationaux (possibilité de transformation d'une agence en EP)
- La nature partenariale des relations entre les musées et la RMN suppose le renforcement de la culture de service de celle-ci
- Exercice de la tutelle modernisé et contractualisé avec chaque musée de façon significative

Points ouverts

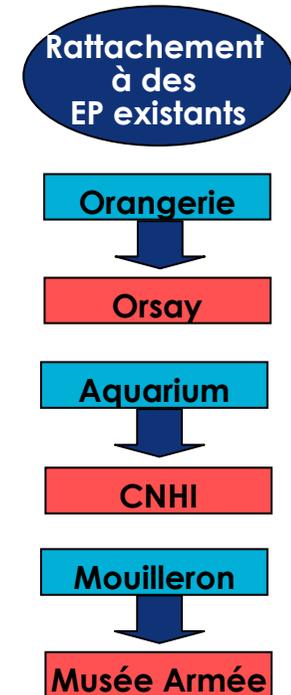
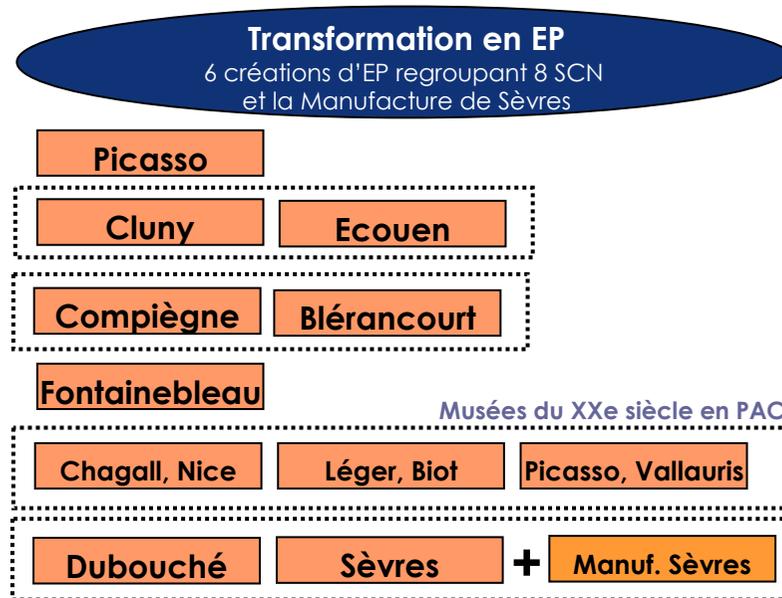
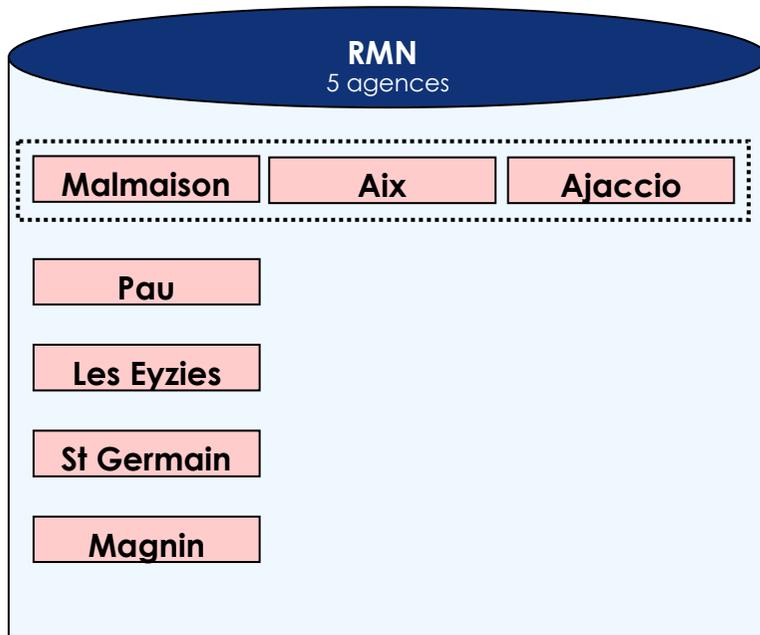
- Le coût de création d'une agence reste à préciser
- Les modalités du fonctionnement d'une agence (notamment au plan de la comptabilité publique) et le fonctionnement du mécanisme d'adossement restent à préciser

Points bloquants

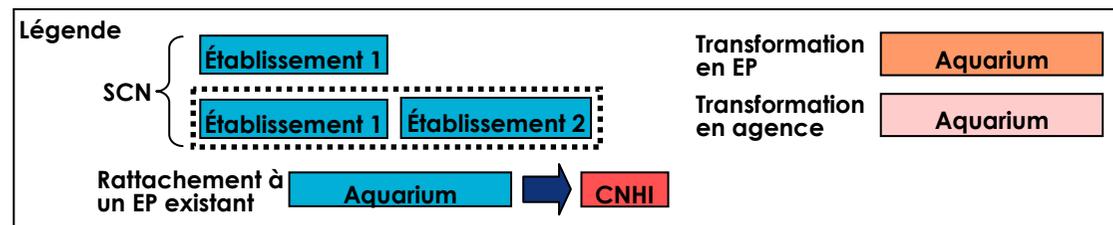
- Aucun

Scénario C – Adossement d'agences à la RMN et création d'EP

Présentation du scénario

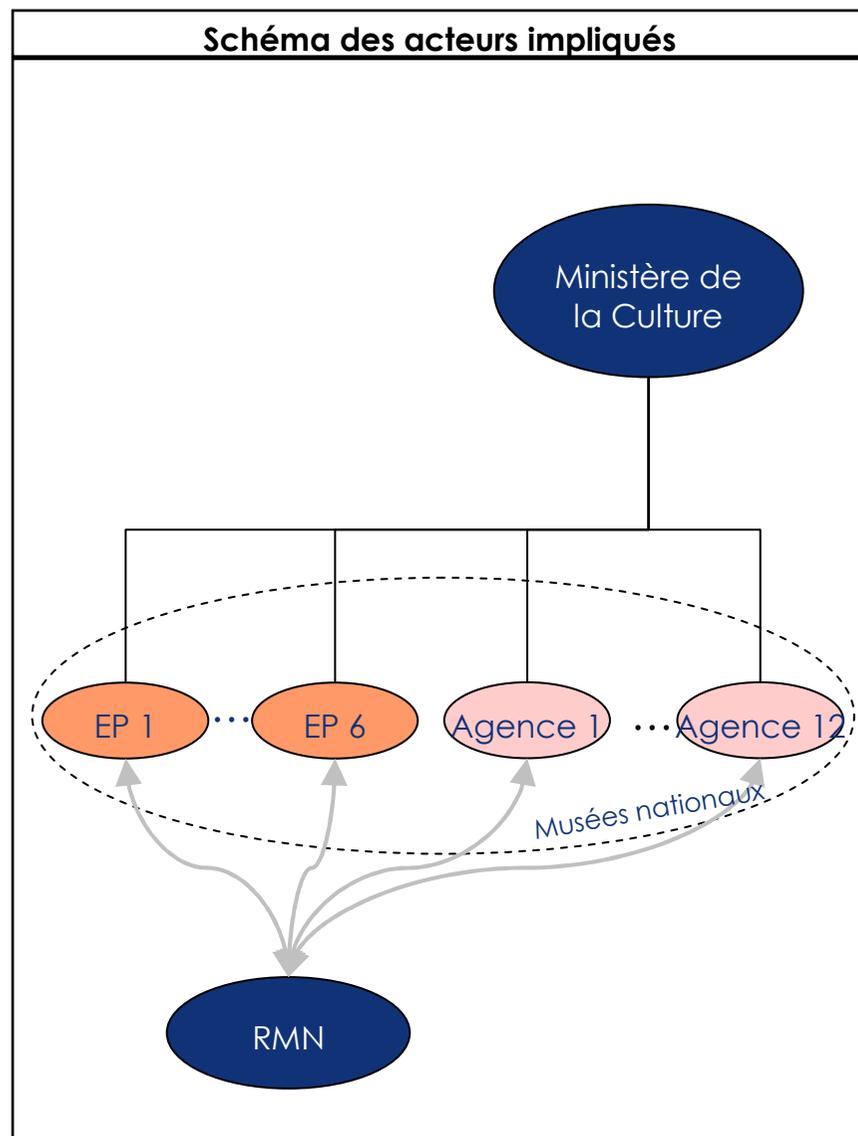


N.B.: variante pour l'Orangerie : agence / RMN



Scénario C – Adossement d'agences à la RMN et création d'EP

Description du scénario et présentation du fonctionnement



Description du fonctionnement

- Statut des musées
 - Les musées deviennent soit des agences soit des établissements publics (EP)
- Statut de la RMN
 - La RMN reste un EPIC centré sur ses missions de diffusion culturelle et commerciale au service des musées, étendues et renforcées au cas par cas
- Gouvernance scientifique et culturelle
 - Les musées, sous statut d'agence ou d'EP, demeurent responsables de la gestion des collections et de leur politique scientifique et culturelle sous la tutelle stratégique de l'administration compétente sur les musées
 - La RMN conserve ses missions actuelles au service des musées nationaux: expositions, éditions, boutiques, billetterie...
 - Au cas par cas, la RMN se voit confier des services supplémentaires dans le domaine du développement des publics notamment 'médiation culturelle,...)
- Autonomie budgétaire et comptable
 - Agences : chaque musée est ordonnateur de ses recettes et de ses dépenses. Le contrôle a priori de la dépense est supprimé.
 - EP : chaque établissement est autonome d'un point de vue comptable et financier, et dispose d'une capacité de report de crédit et d'un fonds de roulement
- Réseau des musées nationaux
 - La participation aux instances logées auprès de la DMF est maintenue
- Statut des personnels
 - Agences : les fonctionnaires sont affectés et placés sous l'autorité de gestion du directeur d'agence. Des contractuels peuvent être recrutés directement
 - EP : les fonctionnaires sont affectés et placés sous l'autorité de gestion du directeur d'EP. Des contractuels peuvent être recrutés directement dans la limite d'un plafond d'emplois
- Modalités d'exercice du pilotage stratégique des musées
 - Agences : chaque agence signe avec la tutelle un contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel, assorti d'un rapport annuel de performance. Le directeur d'agence est nommé par le ministère de tutelle
 - EP : chaque EP signe avec la tutelle un contrat de performance, assorti d'un rapport annuel de performance. Le directeur est nommé selon les modalités prévues par le décret statutaire

Scénario C – Adossement d'agences à la RMN et création d'EP

Éléments d'analyse stratégique

Forces

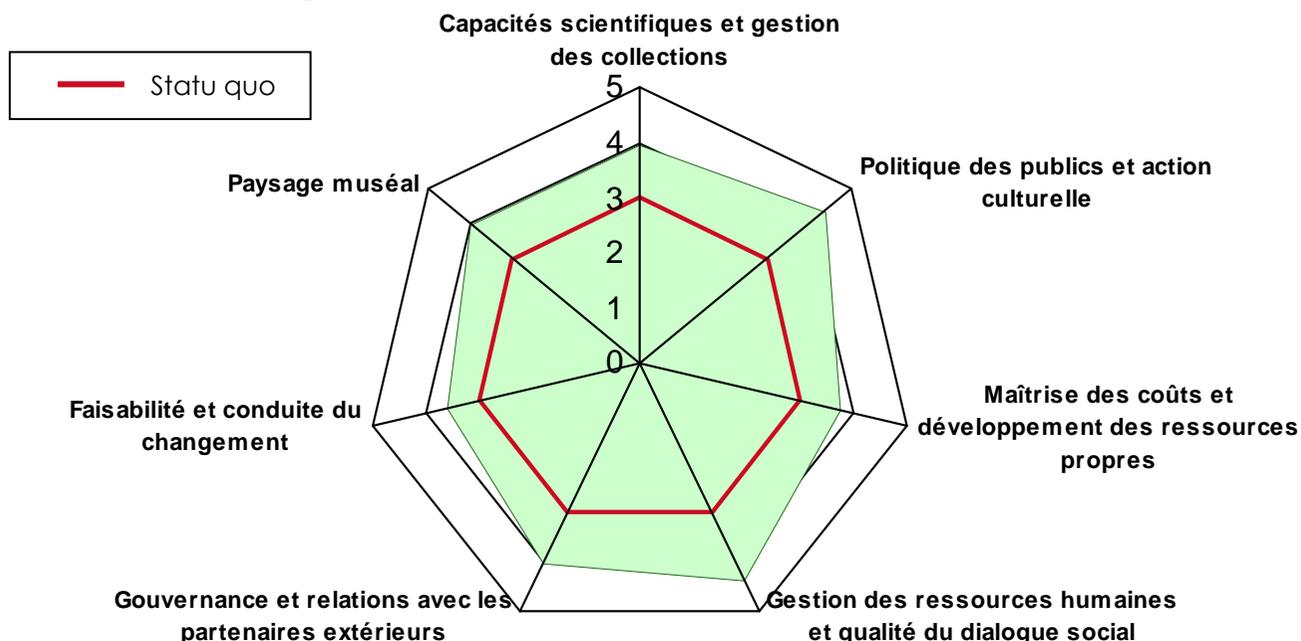
- Identité et autonomie scientifique et culturelle préservées et renforcées pour les musées transformés en agence ou en EP
- Scénario le plus favorable à l'optimisation du développement culturel
- Forte acceptabilité sociale
 - Maintien des différents personnels sous leur statut actuel
 - Qualité du dialogue social de proximité
- RMN confortée dans ses missions actuelles au service des musées et adéquation des services rendus selon les besoins des musées
- Sécurité contractuelle pour la RMN
- Clarification du pilotage stratégique de la tutelle clarifié (contractualisation systématique)
- Scénario préservant les capacités d'évolution future des musées en fonction de leur dynamisme

Faiblesses

- Absence de personnalité morale de l'agence (frein dans la capacité à nouer des partenariats extérieurs)
- Lenteur du processus de généralisation du statut d'agence (phase transitoire de 2 ans)
- Ce scénario ne résout pas toutes les faiblesses des SCN (unicité de la ligne hiérarchique, gestion des personnels, facilités comptables)
- Investissement initial minimal pour la création d'EP, amorti par les effets du statut sur le dynamisme des ressources propres
- Risque de perte d'identité et d'autonomie pour les SCN rattachés à des EP

Scénario C – Adossement d'agences à la RMN et création d'EP

Cotation et positionnement radar



Capacités scientifiques et gestion des collections (/5)	3,96
Politique des publics et action culturelle (/5)	4,38
Maîtrise des coûts & dévelpt ressources propres (/5)	3,76
GRH et qualité du dialogue social (/5)	4,36
Gouvernance et relations partenaires extérieurs (/5)	4,03
Faisabilité et conduite du changement (/5)	3,58
Paysage muséal (/5)	4
TOTAL SCENARIO C (/35)	28,08
TOTAL SCENARIO C (/100)	80,2

Opportunités

- Le scénario permet une évolution ultérieure du paysage des musées nationaux (possibilité de transformation d'une agence en EP)
- La nature partenariale des relations entre les musées et la RMN suppose un renforcement significatif de la culture de service de celle-ci
- Exercice de la tutelle modernisé et contractualisé avec chaque musée de façon significative

Points ouverts

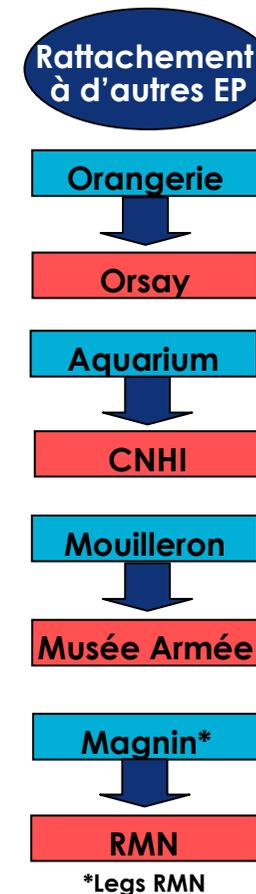
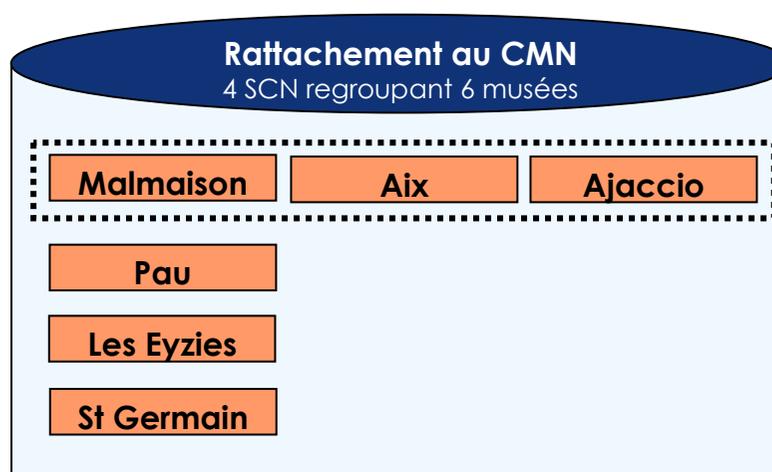
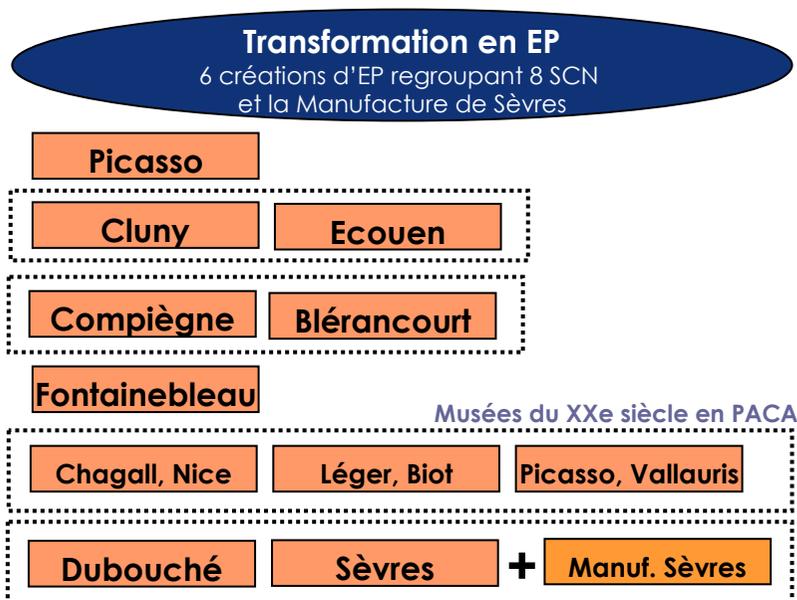
- Identité et autonomie scientifique et culturelle à maintenir pour les établissements rattachés à d'autres EP
- Les modalités du fonctionnement d'une agence restent à préciser

Points bloquants

- Aucun

Scénario D – Évolution des SCN au cas par cas

Présentation du scénario



N.B.1: Une variante consisterait à créer un EP regroupant Versailles et des résidences royales et impériales, par exemple Fontainebleau, Compiègne, Malmaison,...

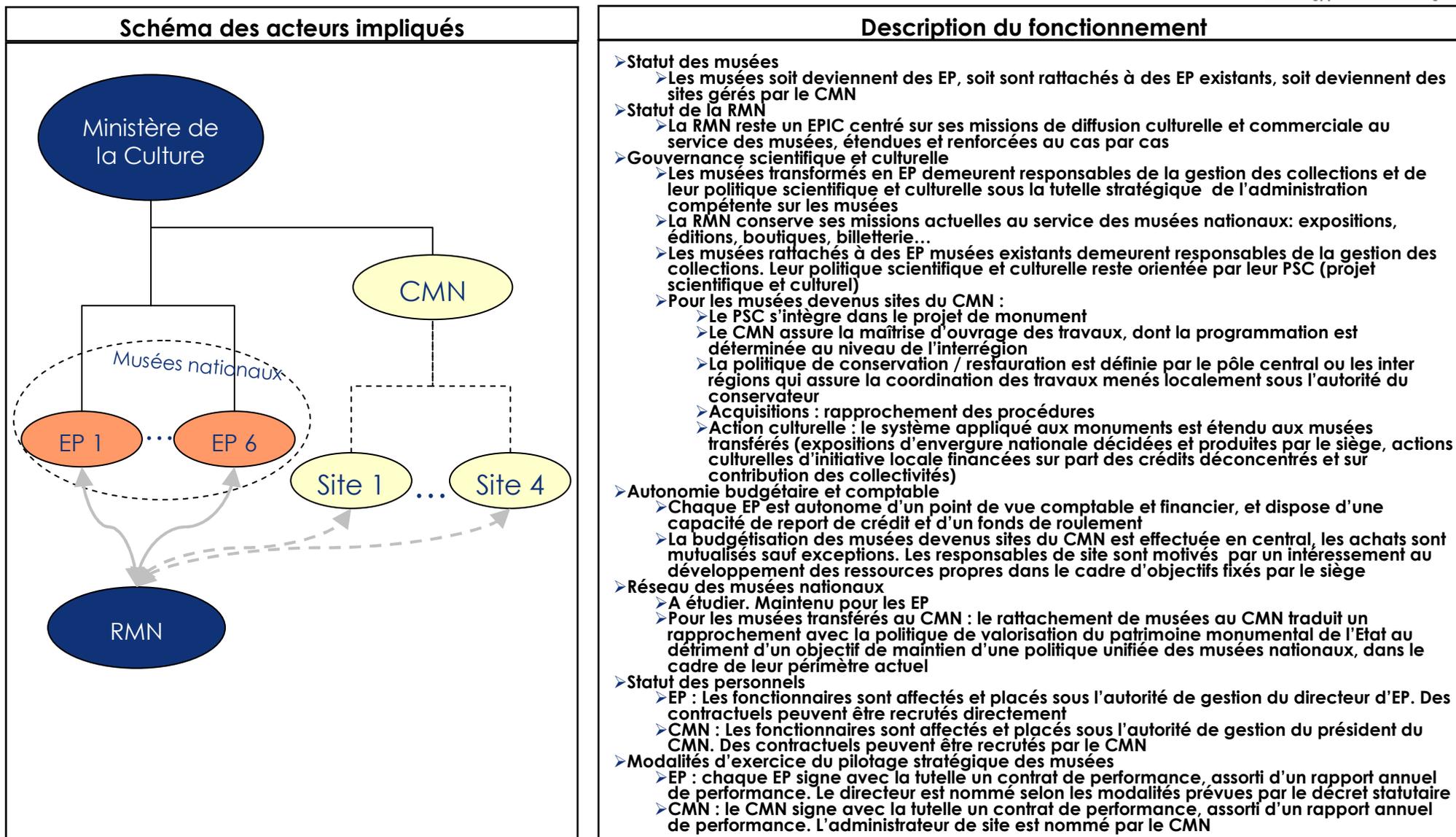
N.B.2: Une autre variante consisterait à relier St Germain au Louvre

N.B.3: Le MNAM a exprimé sa capacité, de son point de vue, à traiter du musée Picasso



Scénario D – Évolution des SCN au cas par cas

Description du scénario et présentation du fonctionnement



Scénario D – Évolution des SCN au cas par cas

Éléments d'analyse stratégique

Forces

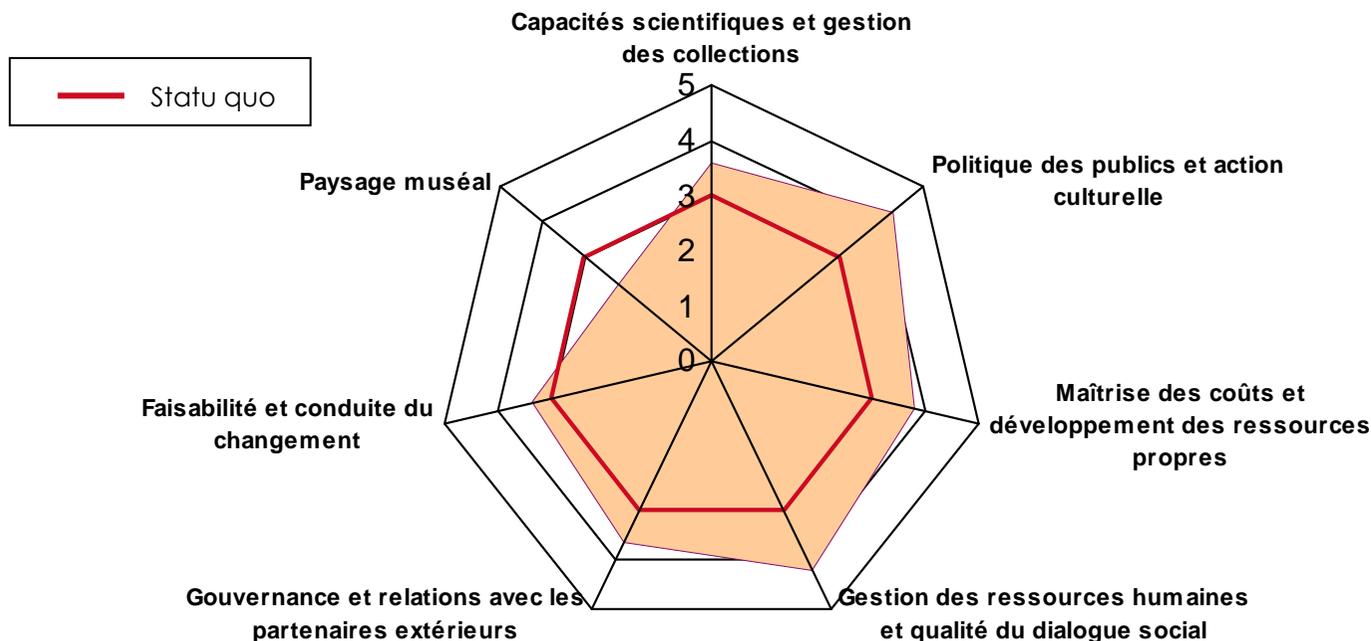
- Tous les musées SCN sont dotés des attributs de la personnalité morale, par création, regroupement ou intégration à des EP
- Identité et autonomie scientifique et culturelle préservées et renforcées pour les musées transformés en EP
- Scénario relativement favorable au développement des ressources propres et à la mise en commun de certaines fonctions

Faiblesses

- Pour les musées transférés au CMN, perte d'autonomie et risque de perte d'identité, voire à terme de sortie du réseau des musées nationaux
- Fragilisation du réseau des musées nationaux, voire risque d'éclatement
- Risque de perte d'identité et d'autonomie pour les SCN rattachés à des EP
- Exercice de la tutelle par l'administration chargée des musées considérablement complexifié par l'éclatement des acteurs

Scénario D – Évolution au cas par cas, par création d'EP ou rattachement à des EP existants

Cotation et positionnement radar



Capacités scientifiques et gestion des collections (/5)	3,59
Politique des publics et action culturelle (/5)	4,24
Maîtrise des coûts & dévelpt ressources propres (/5)	3,84
GRH et qualité du dialogue social (/5)	4,21
Gouvernance et relations partenaires extérieurs (/5)	3,67
Faisabilité et conduite du changement (/5)	3,37
Paysage muséal (/5)	2,17
TOTAL SCENARIO D (/35)	25,08
TOTAL SCENARIO D (/100)	71,7

Opportunités

- Les musées transformés en EP sont dotés de tous les leviers de leur développement
- Développement de la capacité scientifique du CMN par absorption des ressources scientifiques des musées nationaux

Points ouverts

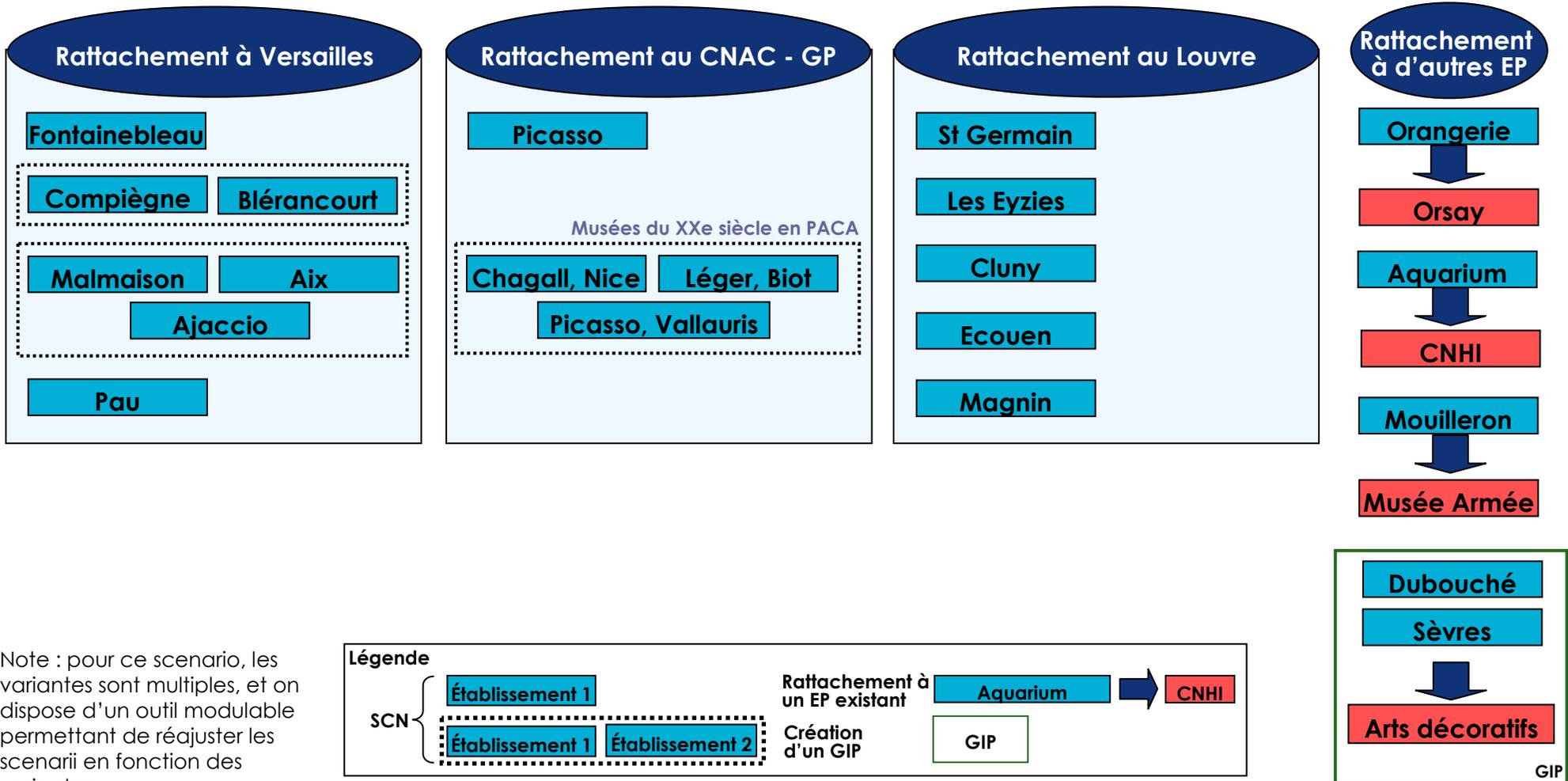
- Dans le rattachement au CMN, les musées sont-ils déclassés et considérés comme monuments historiques ?
- Organisation de la gouvernance avec l'EP de rattachement à étudier
- Complexité de mise en œuvre de la réforme

Points bloquants

- Perte d'identité des musées intégrés au CMN et appauvrissement de leur capacité scientifique

Scénario E – Création de pôles via rattachement à des EP existants

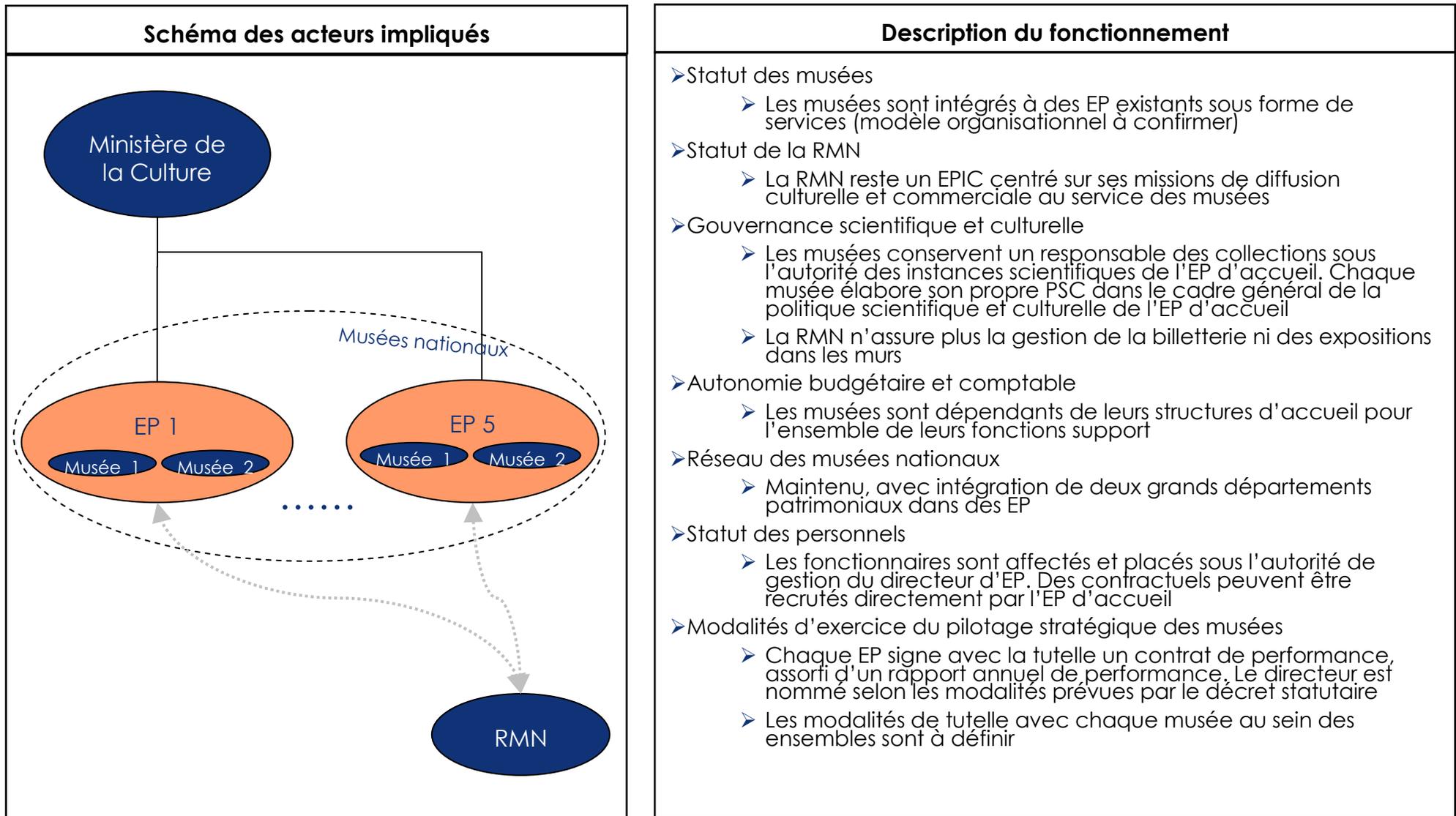
Présentation du scénario



Note : pour ce scénario, les variantes sont multiples, et on dispose d'un outil modulable permettant de réajuster les scénarii en fonction des variantes

Scénario E – Création de pôles via rattachement à des EP existants

Description du scénario et présentation du fonctionnement



Scénario E – Création de pôles via rattachement à des EP existants

Éléments d'analyse stratégique

Forces

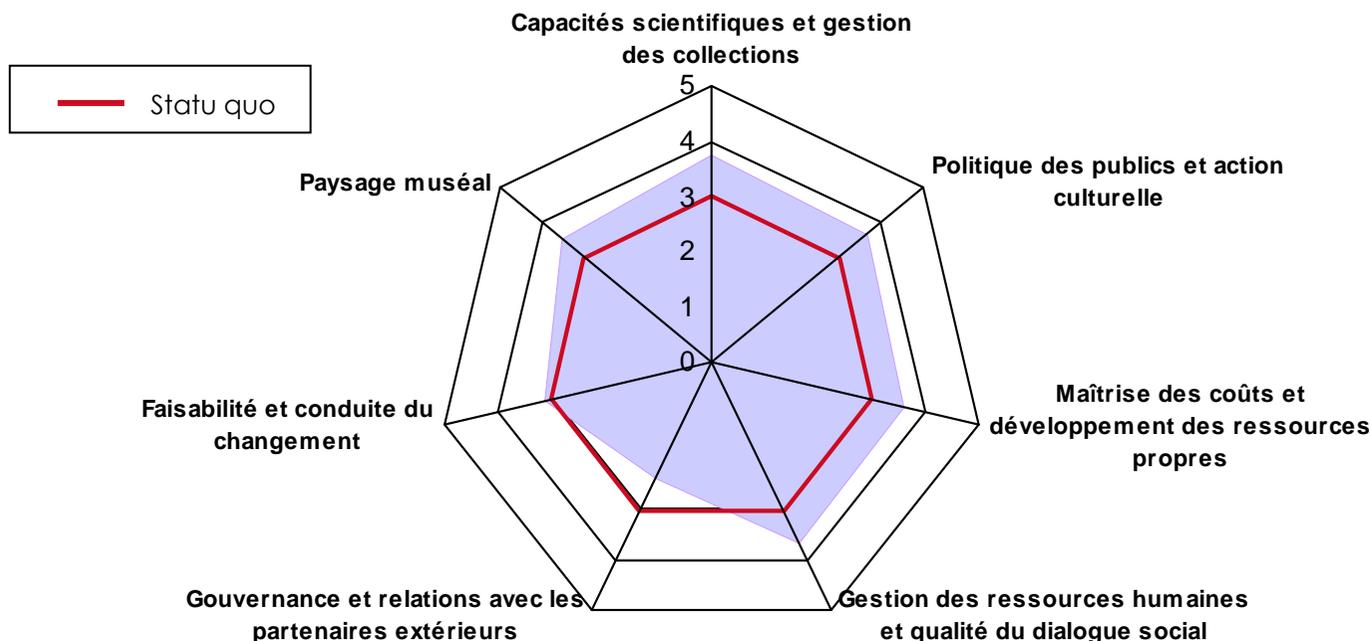
- Cohérence scientifique des nouveaux pôles formés
- Renforcement du rayonnement des grands EP muséaux sur le plan national et international
- Dans certains cas, capacité de l'établissement d'accueil à faire profiter les établissements rattachés de leurs fonctions de développement culturel et économique
- Vitalité renforcée du réseau muséal

Faiblesses

- Risque de fragilisation voire de perte de l'identité de chaque musée au sein d'un pôle constitué autour d'un grand établissement
- Perte d'autonomie de gestion des musées (gestion budgétaire et comptable, acquisitions, investissements)
- Exercice indirect de la tutelle par l'administration chargée des musées
- Risque à moyen terme de sécurité contractuelle moindre pour la RMN
- Risque de fragilisation du périmètre d'action de la RMN
- Impact sur les relations entre les grands établissements ainsi constitués et l'administration chargée des musées et les autres musées nationaux

Scénario E – Création de pôles via rattachement à des EP existants

Cotation et positionnement radar



Capacités scientifiques et gestion des collections (/5)	3,74
Politique des publics et action culturelle (/5)	3,69
Maîtrise des coûts & dévelpt ressources propres (/5)	3,63
GRH et qualité du dialogue social (/5)	3,67
Gouvernance et relations partenaires extérieurs (/5)	2,33
Faisabilité et conduite du changement (/5)	3,11
Paysage muséal (/5)	3,5
TOTAL SCENARIO D (/35)	23,64
TOTAL SCENARIO D (/100)	67,5

Opportunités

- Mode d'organisation innovant, qui peut permettre de réorganiser le reste du paysage muséal et d'en améliorer le pilotage

Points ouverts

- Complexité de mise en œuvre de la réforme dans certains cas
- Capacité à moyens constants des établissements d'accueil à intégrer les musées SCN
- Rénovation de la gouvernance avec l'EP de rattachement et possibilité de pilotage des nouvelles organisations à étudier
- Impact financier à étudier
- Risque d'hypertrophie des opérateurs et d'asymétrie avec la tutelle
- Recomposition du paysage muséal (rôles DMF et RMN)

Points bloquants

- Risque de perte d'identité des musées
- Risque sur la gouvernance du système muséal

Sommaire

1. Synthèse
2. Contexte et enjeux stratégiques
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scénarii principaux

5. Annexes

1. Premiers éléments sur le statut d'agence

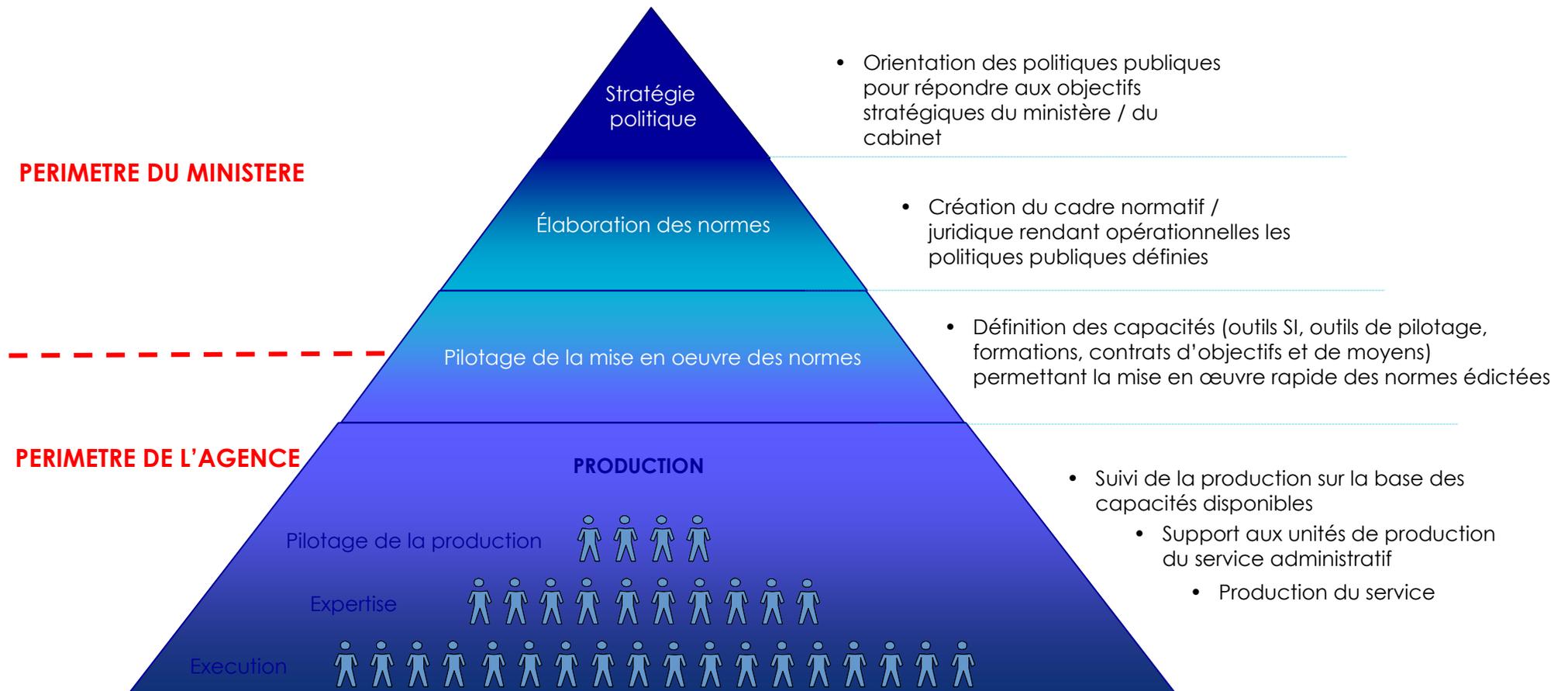
Fiches musée par musée

Pondération des musées selon le budget et la fréquentation

Chiffres clés

Le principe central de l'agence : la séparation entre la conception et la mise en œuvre de la politique publique

■ Dans un souci d'amélioration de la gestion publique, l'administration centrale d'un ministère se charge de la conception et du pilotage de la politique publique, tandis que l'agence se concentre sur son exécution



Lancement de l'expérimentation des agences de service public

■ Le projet d'expérimentation des agences de service public repose sur la lettre de mission du Premier Ministre au groupe de travail « simplification des procédures internes de l'État » (MM Lasserre et Boulouis)

■ Il a été demandé d'examiner les conditions pour donner « à des structures de l'État chargées de mettre en oeuvre un service public une organisation de gestion différente du droit commun, afin d'offrir une plus grande souplesse. Il s'agirait de définir les contours d'« agences » à la française, disposant d'une liberté de gestion leur permettant d'exercer leur mission de la façon la plus efficace tout en conservant sa gestion directe par l'État »

Source : Lettre de mission du Premier Ministre au groupe de travail « simplification des procédures internes de l'État »

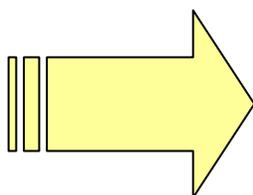
■ En outre, lors du comité de suivi du 7 novembre puis du Conseil de la Modernisation du 12 décembre 2007, le principe d'expérimentations d'agences de service public a été retenu sur la base du modèle que la DGME a développé. Plusieurs décisions ont été prises à ces occasions :

- Coordination par la DGME des expérimentations d'agences de service public
- Validation par les cabinets du Ministre du Budget, des Comptes Publics et de la fonction publique et du Premier Ministre des règles de gestion préparées par la DGME, la DGAFP et la DB
- Identification par les cabinets du Ministre du Budget, des Comptes Publics et de la fonction publique et du Premier Ministre des structures potentiellement éligibles aux expérimentations en 2008

Les règles de gestion des agences de service public

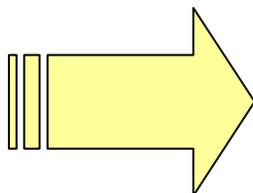
■ Les agences de service public auront pour vocation à se substituer aux services de l'État ou aux établissements publics assumant aujourd'hui les fonctions de production, en s'inscrivant dans un cadre juridique nouveau, permettant à la fois un pilotage effectif de leur action et de plus grandes souplesses de gestion. Pour répondre à ces objectifs, les règles de gestion suivantes ont été définies :

Des garanties en matière d'autonomie



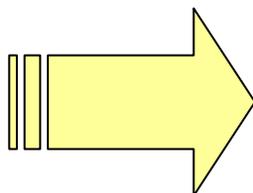
- Un responsable, recruté dans le secteur public ou privé, nommé pour une durée précise et doté d'une délégation de pouvoir lui permettant d'assumer ses fonctions de gestionnaire
- Des organes de gouvernance associant des personnalités qualifiées et des usagers

Une responsabilisation effective



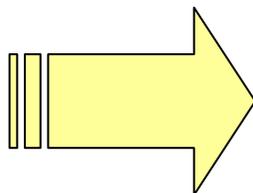
- Une lettre de mission obligatoire
- Un engagement contractuel pluriannuel du ministre dont relève l'agence fixant les objectifs et les moyens alloués
- Des obligations de compte rendus annuels de performance
- Une part de rémunération à la performance du responsable et des cadres
- Une revue de l'utilité de l'agence tous les cinq ans

Des contrôles allégés



- Absence d'agence comptable pour ces agences sans personnalité morale
- Exonération du contrôle a priori de la dépense, l'examen de la soutenabilité budgétaire se réalisant dans le cadre de comités d'engagement

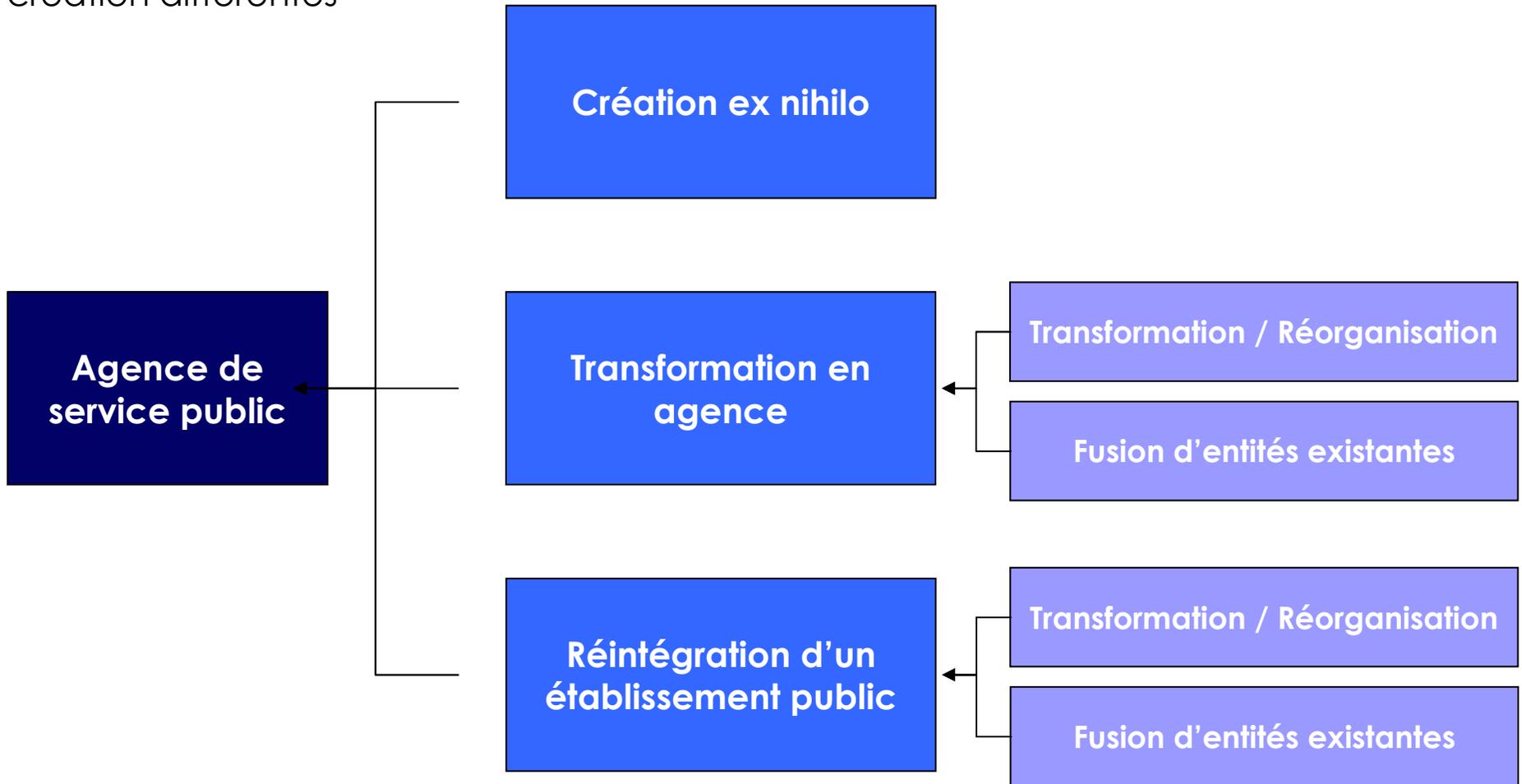
Des souplesses de recrutement et de gestion individuelle des personnels



- Gestion individuelle des agents au niveau de l'agence
- Élargissement des modalités de recrutement des personnels contractuels

Les dynamiques de création des agences de service public

■ La mise en place d'agences de service public peut reposer sur trois dynamiques de création différentes



Sommaire

1. Synthèse
2. Contexte et enjeux stratégiques
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scénarii principaux

5. Annexes

Premiers éléments sur le statut d'agence

2. Fiches musée par musée

Pondération des musées selon le budget et la fréquentation

Chiffres clés

Format des fiches musées

1. Nom du SCN

Fiche d'identité	Adhésion des acteurs					
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : situation géographique du musée • Subvention : Montant regroupant les subventions de fonctionnement, de restauration et le retour de recettes RMN sur fonds de concours • ETP : effectifs SCN, personnels mis à disposition du musée, et personnels mobilisés hors site • Fréquentation : nombre annuel de visiteurs (données 2006 ou 2007) 	Cible 1	Intégration RMN	Musée	DMF	RMN	Autre EP
	Cible 2	Agence adossée à la RMN	●	●	●	●
	Cible 3	Intégration CMN	X	X	X	X
	Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X
	Cible 5	Rattachement à Orsay	●	●	●	●
	Légende		● Opposé	● Réserve	● Favorable	○ Indifférent

Cotation des cibles

Note sur 5 du musée par axe et cible étudiée		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,5	3,4	NC	4	3,7
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,65	3,65	NC	3,95	4,3
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,2	3,8	NC	4,1	3,8
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3,15	3,75	NC	4,85	4,4
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,55	NC	4,55	2,4
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,9	3,95	NC	2,75	3,9
TOTAL		18,55	22,1	NC	24,2	22,5

Cible non étudiée car non applicable au musée concerné

1. Orangerie

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs					
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Paris • Subvention : 1 336 000€ • ETP : 96, dont 75 SCN • Fréquentation 2007 : 598 762 visiteurs 			Musée	DMF	RMN	Orsay	
		Cible 1	Intégration RMN				
		Cible 2	Agence adossée à la RMN				
		Cible 3	Intégration CMN	X	X	X	X
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X
		Cible 5	Rattachement à Orsay				

En attente de validation du nouveau président (mars)

Cotation des cibles						
		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,5	3,4	NC	4	3,7
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,65	3,65	NC	3,95	4,3
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,2	3,8	NC	4,1	3,8
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3,15	3,75	NC	4,85	4,4
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,55	NC	4,55	2,4
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,9	3,95	NC	2,75	3,9
TOTAL		18,55	22,1	NC	24,2	22,5

2. Picasso

Fiche d'identité

- Localisation : Paris
- Subvention : 984 126 €
- ETP : 97, dont 73 SCN
- Fréquentation 2007 : 470 500 visiteurs

Adhésion des acteurs

		Musée	DMF	RMN	MNAM
Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	○
Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	○
Cible 3	Intégration CMN	X	X	X	X
Cible 4	Autonomie EP	●	●	●	○
Cible 5	Rattachement au MNAM	●	●	●	●

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,1	3,7	NC	4,4	3,5
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,65	3,9	NC	4,5	3,7
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,7	3,8	NC	4	4
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3,15	3,75	NC	4,6	3,75
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,65	NC	5	1,85
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,4	4,05	NC	3,3	2,65
TOTAL		17,15	22,85	NC	25,8	19,45

3. Cluny

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Paris • Subventions : 1 165 157€ • ETP : 85, dont 66 SCN • Fréquentation 2006: 342 216 visiteurs 			Musée	DMF	RMN	Louvre	Ecouen	
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	●	●
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	●	●
		Cible 3	Intégration CMN	●	●	●	●	●
		Cible 4	Autonomie EP	●	●	●	●	●
		Cible 5	Rattachement au Louvre	●	●	●	●	●

Cotations des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	1,7	3,5	1,2	3,9	3,9
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,65	4	3,2	4,6	3,35
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,3	3,8	4,3	3,7	3,8
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3,15	4	2,9	4,4	4,15
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,5	1,85	4,55	2
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,65	3,95	2,8	3,85	3,8
TOTAL		17,45	22,75	16,25	25	21

4. Ecouen

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : banlieue parisienne • Subventions : 767 850€ • ETP : 75, dont 67 SCN • Fréquentation 2006 : 55 497 visiteurs 			Musée	DMF	RMN	Louvre	Cluny	
		Cible 1	Intégration RMN					
		Cible 2	Adossement RMN					
		Cible 3	Intégration CMN					
		Cible 4	Autonomie EP					
		Cible 5	Rattachement au Louvre					

Cotations des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,4	3,6	1,2	3,9	3,9
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,05	4	3	4,6	3,3
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,3	3,6	4,3	3,7	3,8
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3	4	2,9	4,4	4,15
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,85	1,7	4,65	2
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,4	3,95	2,8	3,3	3,8
TOTAL		17,15	23	15,9	24,55	20,95

5. Mouilleron

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Vendée • Subventions : 169 609€ • ETP : 3 • Fréquentation 2006 : 3 777 visiteurs 		Cible 1	Intégration RMN	Musée	DMF	RMN	Musée de l'Armée	CMN
		Cible 2	Adossement RMN					
		Cible 3	Intégration CMN					
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X	X
		Cible 5	Rattachement musée de l'Armée					

Cotations des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,7	3,5	NC	NC	4,2
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,35	3,7	NC	NC	4
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,5	3,5	NC	NC	3,3
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	2,6	3,65	NC	NC	3,55
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,65	NC	NC	1,9
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,2	3,95	NC	NC	3,15
TOTAL		16,5	21,95	NC	NC	20,1

6. Aquarium

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Paris • Subventions : 250 691€ • ETP : 9 • Fréquentation 2006 : 217 673 visiteurs 		Musée	DMF	RMN	CNHI	MNHN		
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	●	○
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	●	○
		Cible 3	Intégration CMN	X	X	X	X	X
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X	X
		Cible 5	Rattachement à la CNHI	●	●	●	●	○

Cotations des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	3	3,6	NC	NC	3,6
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,6	3,85	NC	NC	4,2
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,6	3,4	NC	NC	4
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	2,6	3,65	NC	NC	4,25
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	1,75	2,95	NC	NC	2,7
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,3	3,9	NC	NC	4,4
TOTAL		16,85	21,35	NC	NC	23,15

7. Pau

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs					
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Pau • Subventions : 536 794€ • ETP : 50, dont 45 SCN • Fréquentation 2006 : 94 472 visiteurs 		Musée	DMF	RMN	CMN		
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	○
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	○
		Cible 3	Intégration CMN	●	●	●	●
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X
		Cible 5	Rattachement à Versailles	○	●	●	○

Cotations des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,4	3,3	1,1	4,2	4
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,35	4,2	3	4,4	3,45
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,9	3,4	4	3,6	3,5
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3,15	3,75	2,9	4,35	3,35
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,65	1,6	4,65	2,65
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,55	4,15	2,9	2,85	2,6
TOTAL		17,35	22,45	15,5	24,05	19,55

8. Dubouché

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Limoges • Subventions : 260 583€ • ETP : 27 • Fréquentation 2006 : 18 990 visiteurs 			Musée	DMF	RMN	Sèvres	Manufactur e	
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	●	○
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	●	○
		Cible 3	Intégration CMN	X	X	X	X	X
		Cible 4	Autonomie EP – Sèvres *	●	●	●	●	●
		Cible 5	Rattachement aux Arts Décoratifs	○	●	●	○	○

*: création d'un EP Dubouché + Sèvres, voire Manufacture

Cotations des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	1,9	3,5	NC	3,9	4,1
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,05	3,9	NC	4,6	3,3
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,9	3,4	NC	3,2	3,2
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3	3,85	NC	4,4	3
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,6	NC	4,25	3,15
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,3	4,15	NC	2,85	2,3
TOTAL		16,15	22,4	NC	23,2	19,05

9. Musées du XXème siècle en PACA

Fiche d'identité	Adhésion des acteurs				
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Alpes Maritimes • Subventions : 909 675€ • ETP global : 35 • Fréquentation 2006 : 197 000 visiteurs 			Musée	DMF	RMN
	Cible 1	Intégration RMN			
	Cible 2	Adossement RMN			
	Cible 3	Intégration CMN	X	X	X
	Cible 4	Autonomie EP			
	Cible 5	Rattachement au MNAM			

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	1,6	3,7	NC	4,3	3
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	2,8	3,95	NC	4,5	3,1
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,3	3,4	NC	3,6	2,9
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	2,95	3,35	NC	4,6	3,15
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,6	NC	4,75	1,7
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,55	3,85	NC	3,2	2,8
TOTAL		15,2	21,85	NC	24,95	16,65

10. Fontainebleau

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs					
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Banlieue parisienne • Subventions : 2 211 676€ • ETP : 142, dont 119 SCN • Fréquentation 2007 : 342 216 visiteurs 		Musée	DMF	RMN	CMN		
		Cible 1	Intégration RMN				
		Cible 2	Adossement RMN				
		Cible 3	Intégration CMN				
		Cible 4	Autonomie EP				
		Cible 5	Rattachement à Versailles				

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,2	3,3	1,4	4,4	4
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,85	4	2,95	4,65	3,75
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,5	3,8	4,3	3,9	3,6
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	2,9	4	2,9	4,6	3,1
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,85	1,6	4,65	2,65
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,65	4,15	2,8	3,25	2,5
TOTAL		18,1	23,1	15,95	25,45	19,6

11. St Germain

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Banlieue parisienne • Subventions : 818 302€ • ETP : 71, dont 60 SCN • Fréquentation 2006 : 78 250 visiteurs 			Musée	DMF	RMN	CMN	Les Eyzies	
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	○	●
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	○	●
		Cible 3	Intégration CMN	●	●	●	●	●
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X	X
		Cible 5	Rattachement au Louvre	●	●	●	○	○

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,5	3,4	1,2	4,2	3,7
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,45	3,65	3,2	4,2	3,55
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,5	4	4,3	3,9	3,4
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	2,95	4	3,15	4,4	3,6
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,55	1,75	4,55	2,4
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,75	4,05	3	2,7	3,25
TOTAL		18,3	22,65	16,6	23,95	19,9

12 . Malmaison – Aix – Ajaccio

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs					
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : France • Subventions : 780 350€ • ETP : 71, dont 61 SCN • Fréquentation 2006 : 141 995 visiteurs 			Musée	DMF	RMN	CMN	
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	○
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	○
		Cible 3	Intégration CMN	●	●	●	●
		Cible 4	Autonomie EP	●	●	●	○
		Cible 5	Rattachement à Versailles	●	●	●	○

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,4	3,3	1,1	4,2	4
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,55	3,8	3	4,45	3,7
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,2	3,5	4	3,5	3,6
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3,15	3,75	2,75	4,2	3,6
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,55	1,6	4,55	2,65
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,1	3,75	2,1	3,25	2,8
TOTAL		17,4	21,65	14,55	24,15	20,15

13. Compiègne - Blérancourt

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs					
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Picardie • Subventions : 2 090 001€ • ETP : 131 dont 119 SCN • Fréquentation 2006 : 81 868 visiteurs 		Musée	DMF	RMN	CMN		
		Cible 1	Intégration RMN				
		Cible 2	Adossement RMN				
		Cible 3	Intégration CMN				
		Cible 4	Autonomie EP				
		Cible 5	Rattachement à Versailles				

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,4	3,3	1,1	4,4	4
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,75	4	3	4,65	3,65
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,5	3,8	4,3	3,6	3,6
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	2,75	4	2,75	4,6	3,1
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2	3,85	1,6	4,65	2,65
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,4	3,8	2,45	3,25	2,6
TOTAL		17,8	22,75	15,2	25,15	19,4

14. Sèvres

Fiche d'identité	Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : banlieue parisienne • Subventions : 420 967€ • ETP : 29 • Fréquentation 2006 : 34 437 visiteurs 	*: création d'un EP Dubouché + Sèvres, voire Manufacture		Musée	DMF	RMN	Dubouché	Manufacture
	Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	●	○
	Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	●	○
	Cible 3	Intégration CMN	X	X	X	X	X
	Cible 4	Autonomie EP – Dubouché*	●	●	●	●	●
	Cible 5	Rattachement aux Arts décoratifs	○	●	●	○	○

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,5	3,4	NC	4,2	4,1
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,45	3,95	NC	4,6	3,9
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	4,3	4	NC	3,6	3,2
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3	4	NC	4,65	3,25
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,55	NC	4,8	3,05
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,95	4,05	NC	3,15	2,65
TOTAL		18,35	22,95	NC	25	20,15

15. Magnin

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs				
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Dijon • Subventions : 155 936€ • ETP : 13 • Fréquentation 2006 : 13 024 visiteurs 			Musée*	DMF	RMN	
		Cible 1	Intégration RMN	○	●	●
		Cible 2	Adossement RMN	○	●	●
		Cible 3	Intégration CMN	X	X	X
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X
		Cible 5	Rattachement au Louvre	○	●	●

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,8	3,5	NC	NC	3,3
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	2,95	3,85	NC	NC	3,3
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,8	3,4	NC	NC	3,1
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3	3,85	NC	NC	3,3
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,2	3,65	NC	NC	2,2
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,75	3,3	NC	NC	2,55
TOTAL		17,5	21,55	NC	NC	17,75

16. Les Eyzies

Fiche d'identité		Adhésion des acteurs						
<ul style="list-style-type: none"> • Localisation : Dordogne • Subventions : 710 411€ • ETP : 51, dont 45 Etat • Fréquentation 2006 : 86 108 visiteurs 		Musée	DMF	RMN	CMN	St Germain		
		Cible 1	Intégration RMN	●	●	●	○	●
		Cible 2	Adossement RMN	●	●	●	○	●
		Cible 3	Intégration CMN	●	●	●	●	●
		Cible 4	Autonomie EP	X	X	X	X	X
		Cible 5	Rattachement au Louvre	○	●	●	○	●

Cotation des cibles

		Cible A	Cible B	Cible C	Cible D	Cible E
		intégration RMN	Agence adossée à la RMN	intégration CMN	création EP	rattachement EP existant
AXE 1	Capacités scientifiques et gestion des collections	2,3	3,3	1,7	4,1	3,2
AXE 2	Politique des publics et action culturelle	3,3	3,85	3,15	3,95	3,3
AXE 3	Maîtrise des coûts et développement des ressources propres	3,9	3,7	4,1	3,2	3,1
AXE 4	Gestion des ressources humaines et qualité du dialogue social	3	3,6	3	4,15	3,3
AXE 5	Gouvernance et relations avec les partenaires extérieurs	2,15	3,55	1,6	4,65	2,2
AXE 6	Faisabilité et conduite du changement	2,3	3,75	3,15	2,65	2,55
TOTAL		16,95	21,75	16,7	22,7	17,65

Sommaire

1. Synthèse
2. Contexte et enjeux stratégiques
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scénarii principaux

5. Annexes

Premiers éléments sur le statut d'agence

Fiches musée par musée

3. Pondération des musées selon le budget et la fréquentation

Chiffres clés

Pondération des musées selon leur budget et leur fréquentation

Musée	Fréquentation annuelle (visiteurs)	Part de la fréquentation sur la fréquentation totale des SCN étudiés	Subventions	Part des subventions dans le total des subventions totales des SCN étudiés	Moyenne des parts de fréquentation et de subventions
1 Orangerie	598 762	22%	1 336 000	10%	16%
2 Picasso	470 500	17%	984 126	7%	12%
3 Cluny	342 216	12%	1 165 157	9%	10%
4 Ecoen	55 497	2%	767 850	6%	4%
5 Deux Victoires	3 777	0%	169 609	1%	1%
6 Aquarium	217 673	8%	250 691	2%	5%
7 Pau	94 472	3%	536 794	4%	4%
8 Dubouché	18 990	1%	260 583	2%	1%
9 Xxème siècle	197 000	7%	909 675	7%	7%
10 Fontainebleau	342 216	12%	2 211 676	16%	14%
11 St Germain	78 250	3%	818 302	6%	4%
12 Napoléon	141 995	5%	780 350	6%	5%
13 Compiègne	81 868	3%	2 090 001	15%	9%
14 Sèvres	34 437	1%	420 967	3%	2%
15 Magnin	13 024	0%	155 936	1%	1%
16 Eyzies	86 108	3%	710 411	5%	4%
TOTAL	2 776 785	100%	13 568 128	100%	100%

Source : DMF, 2006

Sommaire

1. Synthèse
2. Contexte et enjeux stratégiques
3. Présentation de la démarche
4. Présentation des scénarii principaux

5. Annexes

Premiers éléments sur le statut d'agence

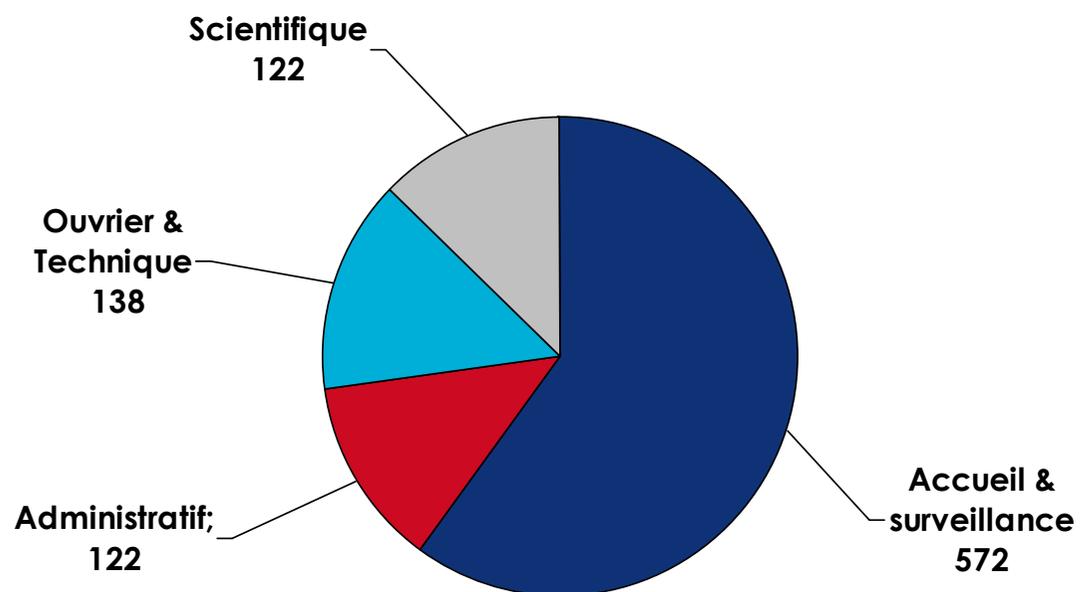
Fiches musée par musée

Pondération des musées selon le budget et la fréquentation

4. Chiffres clés

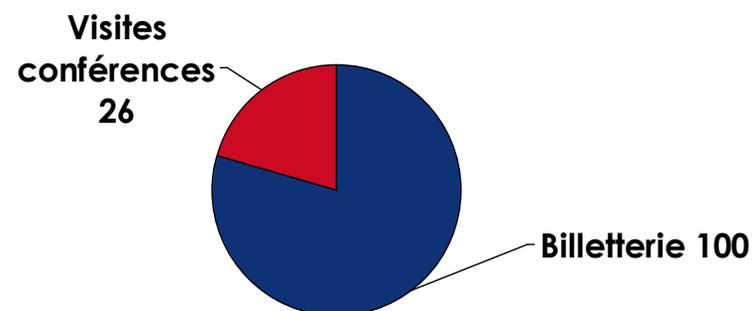
Répartition des effectifs hors commercial sur site pour l'ensemble des SCN

Effectifs Etat affectés SCN (en ETP)



Total : 954

Effectifs RMN sur site (en ETP)

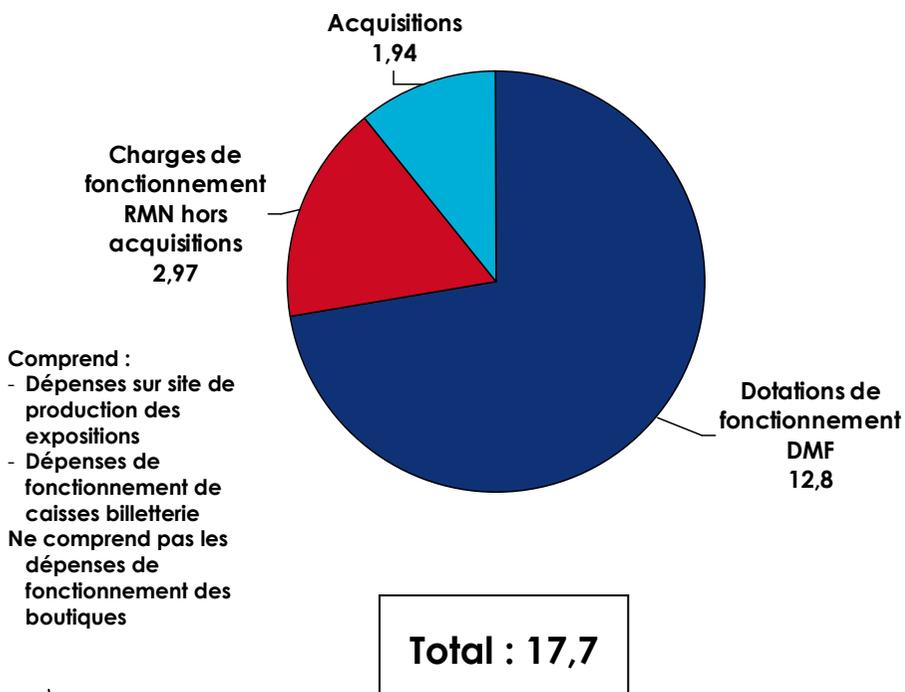


Total : 126

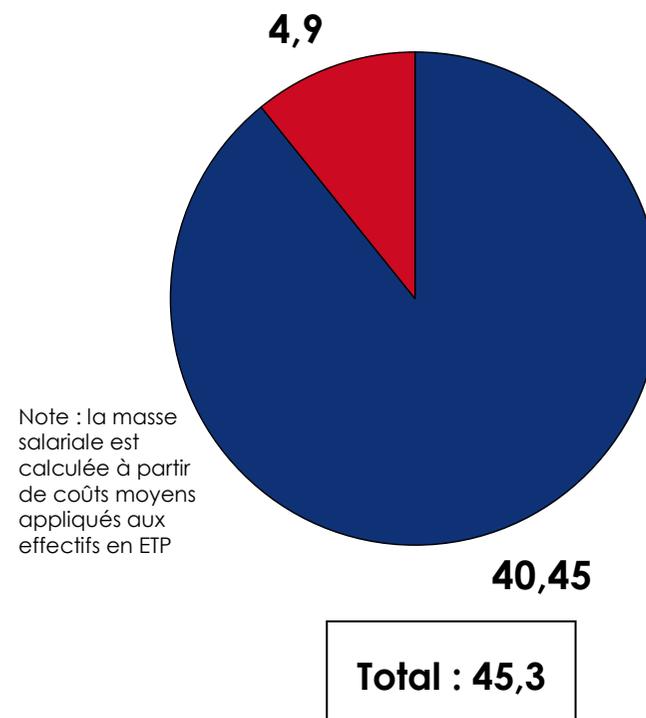
Sources : DMF, RMN, 2007

Masse salariale et dotations de fonctionnement pour l'ensemble des SCN

Dotations de fonctionnement, charges RMN de fonctionnement (hors personnel) et acquisitions (en M€)



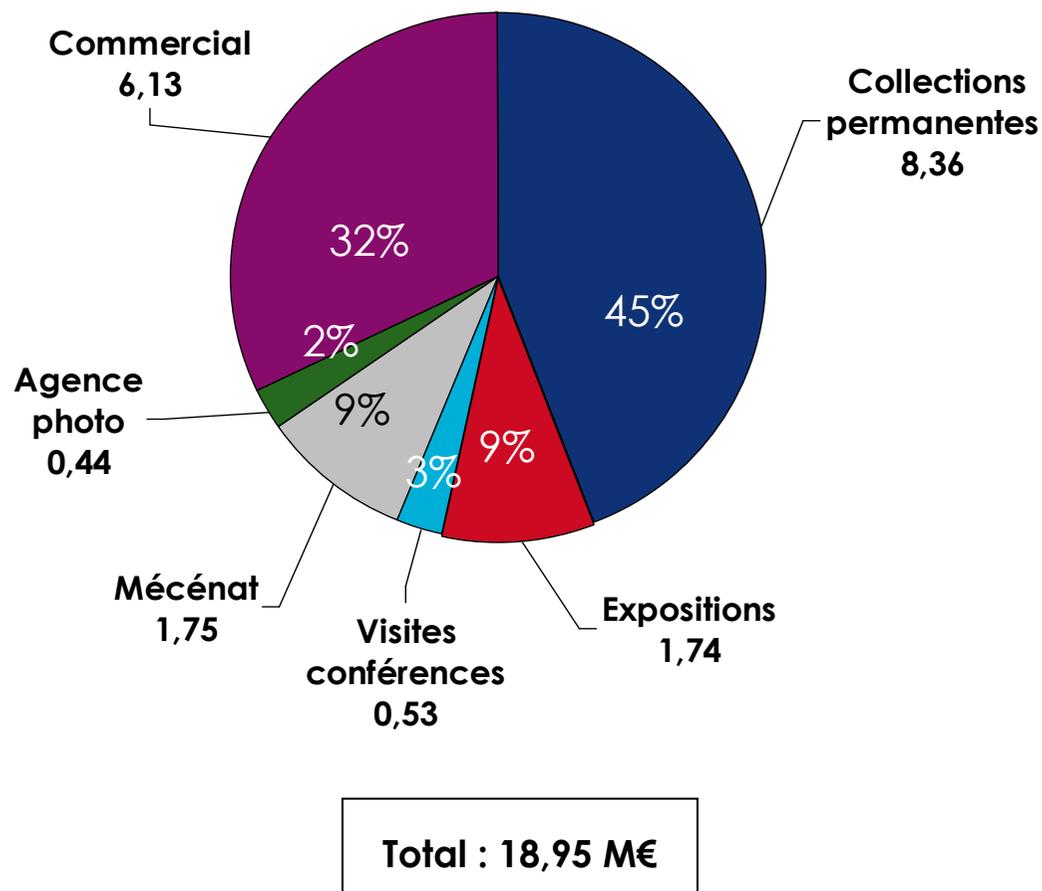
Masse salariale des effectifs sur site Etat / RMN (en M€)



Total : 63 M€

Sources : DMF, RMN, chiffres 2006

Ressources sur budget RMN dégagées par l'activité des musées SCN



Sources : DMF, RMN, chiffres 2006