Les musées nationaux après une

décennie de transformations

2000-2010

Synthèse du rapport Cour des Comptes

Mars 2011

*citations du rapport en italique corps 10*

**titres de la synthèse repris en gras**

commentaires SNAC-FSU en corps 11

*Au cours de la dernière décennie, les 37 musées nationaux (parmi lesquels figu-*

*rent le musée du Louvre, le château de Versailles, le Centre Georges*

*Pompidou, le musée d’Orsay, etc.) ont été au cœur de la politique culturelle nationale :*

*entre 2000 et 2010, les dépenses de l’Etat engagées à leur profit ont augmenté deux*

*fois plus vite que celles du ministère de la culture et trois fois plus vite que celles du bud-*

*get de l’Etat.*

*Les objectifs assignés à ces musées sont restés les mêmes pendant dix ans : l’amé-*

*lioration de la gestion des collections nationales ; le développement de l’offre culturelle ;*

*la diversification et le rajeunissement du public ; l’efficience de la gestion.*

**L’affaiblissement du ministère de la culture dans ses fonctions de pilotage national**

*Si chaque musée, isolément, peut se prévaloir de certains succès en regard de ces*

*objectifs, notamment en termes culturels, la politique nationale appelle un constat plus*

*critique. Elle est devenue plus coûteuse, plus concentrée sur la région-capitale, elle n’a*

*pas fait sensiblement progresser la démocratisation de l’accès aux musées*

(introduction synthèse rapport p.5)

**La réorganisation des musées nationaux : une autonomie opportune, un pilotage national affaibli**

*L’autonomie des musées constitue aujourd’hui un point acquis et bienvenu.*

*L’autonomie des musées aurait dû faire évoluer le pilotage ministériel. A l’ancienne tutelle devait succéder un encadrement stratégique incarné par le choix de dirigeants dotés de lettres de mission et par l’inscription des objectifs assignés aux établissements dans un contrat pluriannuel. Ce pilotage ne s’est pas concrétisé, les dirigeants des grands musées étant parvenus à s’extraire de tout encadrement.*

*Ce fonctionnement a affaibli la cohérence de la politique des musées et a placé le ministère dans une situation où toute décision devient à la fois plus longue, plus complexe et souvent plus coûteuse.*

(synthèse rapport p.8 )

La perspective de la cour des comptes est celle d'un état stratège, pilotant l'autonomisation des EP les plus à même d'arriver au but de l'équilibre des comptes.

Les faits avancés dans ce rapport (mutualisation plus cohérente en termes d'objectifs de politique culturelle nationale, de moindre coût et de facilité de mise en oeuvre notamment), vont dans le sens du SNAC-FSU qui se refuse à cautionner la poursuite d'une politique de soutien à l'autonomisation des établissements et demande le retour à une mutualisation de ces établissements nationaux.

**Les dépenses de l’Etat en faveur des musées nationaux : une décennie de croissance**

*La dernière décennie a été marquée par un objectif de développement des ressources propres des musées (droits d’entrées, redevances, recettes commerciales et mécénats), dont il était espéré en contrepartie une stabilisation, voire une réduction des financements de l’Etat. Or, il n’en a rien été. En dépit de la hausse des tarifs pratiquée depuis dix ans, les équilibres économiques des musées nationaux considérés dans leur ensemble n’ont évolué qu’à la marge.*

**L’économie des musées : le poids prépondérant des financements de l’Etat**

*Sans même prendre en compte les contreparties fiscales attachées au mécénat, l’Etat contribue aujourd’hui au fonctionnement des musées nationaux, grâce à ses subventions et à la prise en charge d’une partie des personnels, selon des taux qui s’échelonnent de 55 % (dans le cas du musée du Louvre) à près de 80 %(dans le cas du Centre Georges Pompidou et du musée du quai Branly). En dix ans, ces taux n’ont que peu diminué musée par musée et sont même repartis à la hausse en 2009 du fait de la compensation des mesures de gratuité décidées au niveau national. De fait, le taux de ressources propres de l’ensemble des institutions patrimoniales s’est contracté en passant de 47 % en 2005 à 39 % en 2010, aucun musée n’étant parvenu à un niveau qui permette à l’Etat de réduire son soutien.*

*(synthèse rapport p.9-10 )*

**La progression des effectifs**

*L’accroissement des dépenses de l’Etat a financé la progression des effectifs au sein des musées nationaux. La Cour des comptes estime qu’ils sont passés de 6 559 en 2000 à 7 460 en 2009, soit une progression de 901 emplois (+13,7 %) due essentiellement aux grands musées (+613 emplois au Louvre, +202 emplois à Versailles).*

*En raison de la sensibilité sociale qui s’y attache, le recours progressif à des contrats de prestations de surveillance conclus avec des entreprises privées n’a pas non plus fait l’objet d’orientations claires. Certes, c’est la voie empruntée par les nouveaux établissements, comme le musée du quai Branly, et c’est celle qu’il a été demandé au musée Picasso d’adopter en vue de sa réouverture en 2013. Mais aucune étude n’a été entreprise à ce jour pour apprécier de façon rigoureuse les avantages d’une telle externalisation, notamment en termes de coût.*

*Aussi convient-il que le ministère de la culture et ses musées engagent sans tarder une véritable stratégie d’efficience en matière de ressources humaines, en accélérant les possibilités de mutualisation entre établissements, en étayant rigoureusement les ratios de coût qui doivent servir d’objectifs, en diffusant les bonnes pratiques et en intégrant le progrès technologique dès la muséographie des collections.*

(synthèse rapport p.12 )

De quoi parle la CC lorsqu'elle évoque une mutualisation entre établissements pour une stratégie d'efficience en matière de ressources humaines?

Certains d'entre-vous connaisent sans doute les ratios /m2 de salles ouvertes/nombre d'agents de surveillance/ utilisés dans certains rapports annuels et autres contrats d'objectifs de musées EP ou SCN? Quant à l'intégration des progrès technlogiques dès la muséographie, vous savez tous que le but non avoué de tous ces rapports est la disparition de la surveillance humaine...

**Une décennie de développement des musées, une décennie décevante pour la politique muséale nationale.**

**Le développement culturel : une politique de l’offre**

*Au cours de la décennie 2000, les grands musées sont devenus des « opérateurs culturels », dont la mission s’étend au-delà de la définition classique du musée donnée par la loi du 4 janvier 2002.*

**La multiplication des expositions temporaires**

*(...) alors qu’en 2003, la RMN et les musées nationaux avaient organisé 19 expositions, ce sont plus d’une soixantaine qui ont vu le jour en 2009. La capacité de ces expositions à attirer de nouveaux publics et leur inscription dans un modèle économique soutenable restent des questions ouvertes. En effet, dans les grands musées, leur multiplication s’est accompagnée d’une inversion de la rentabilité entre les grandes expositions à billetterie spécifique et les petites expositions insérées dans les collections permanentes. Alors*

*qu’au début de la décennie, les premières étaient souvent déficitaires et les secondes financées par des parrains ou des mécènes, ce sont désormais les bénéfices des « grandes » qui sont réinvestis dans les*

*« petites ».*

La question soulevée par la multiplication de l'offre et notamment celles des expositions temporaires n'est pas tant celle d'un modèle économique soutenable mais celle de l'adéquation de cette politique aux objectifs de démocratisation culturelle, objectifs constamment répétés par la tutelle, mais jamais atteints (voir plus loin la régression des musées sur cette décennie 2000-2010). Les grands EP ont foncé dans une politique de prestige soutenue par des partenariats internationaux et dans le même temps ils ont délaissé les réseaux territoriaux français.

**Les spectacles et les auditoriums**

*La troisième grande composante de la politique de l’offre au cours des dernières années tient à la multiplication des spectacles, manifestations et événements au cœur même des musées, notamment dans les auditoriums. Les contrôles effectués par la Cour ont tous débouché sur le constat de l’incapacité*

*de ces structures à s’autofinancer.*

(synthèse rapport p.14)

Le SNAC-FSU a-t-il un mandat sur la question de l'articulation et adéquation (recentrement?) des programmations auditoriums de musées avec l'actualité culturelle des établissements (actualité de la recherche sur les collections, les disciplines représentées dans l'établissement....) ?

**La régulation de la politique de l’offre, ou la nécessité d’une comptabilité en coûts complets**

*Expositions temporaires, éditions et auditoriums obéissent aux mêmes objectifs : représentatifs d’une stratégie de développement de l’offre culturelle, ils se veulent complémentaires du cœur de mission des musées. Les musées présentent le développement d’une telle offre comme une question de principe, afin que les collections demeurent des objets vivants. Mais au sein d’un paysage culturel déjà riche, et dans une économie muséale qui repose sur les financements de l’Etat, ces offres nouvelles posent surtout des enjeux*

*concrets : quelle redistribution budgétaire est-il possible de consentir en faveur de ces offres ? Dans quelle*

*mesure contribuent-elles à accroître et à diversifier la fréquentation ?*

*Devant la stagnation des résultats obtenus en matière de rajeunissement et de diversification des publics, il convient de se demander si l’efficience ne commanderait pas de réorienter une partie des moyens consacrés à cette « politique de l’offre » au profit d’actions et d’activités plus directement ciblées sur les*

*publics prioritaires.*

La question soulevée est celle de la redondance de fréquentation de l'institution muséale par les mêmes catégories sociologiques. Les offres culturelles, quelqu'en soit la forme, s'adressent au même public favorisé et déjà acquis à l'institution, public que l'on cherche à fidéliser (terminologie RMN) avec des concerts, séances cinéma avec débats, conférence-débats avec spécialiste-référents...Or le problème est d'attirer des catégories sociales pour qui les pratiques culturelles ne prennent pas ces formes anciennes, institutionnalisées; ces formes nouvelles de médiation devraient faire l'objet d'une réflexion avec tous les acteurs concernés par la question de la didactique des savoirs (musées comme éducation nationale...). L'exemple des muséum d'histoire naturelle et des musées des sciences et techniques est peut-être éclairante sur ce point.

**GPB : démocratisation, qu’est-ce que cela signifie ? j’ai le droit de ne pas m’intéresser à l’Opéra, à la peinture ancienne, ni même à l’art contemporain… si je m’intéresse à la technique, à la mécanique, au sport, aux sciences, aux insectes, aux étoiles, à la navigation, au son, tout cela AUSSI c’est de la culture et le MCC semble me dire que non, ce sont des cultures inférieures…**

**Un esprit encyclopédique, ouvert sur tout le champ de l’humain et de la nature, voilà qui devrait aider la démocratisation : tous les goûts, toutes les curiosités devraient être systématiquement associées à la notion de musée. Autrement dit, plus de programmes qui mettent en valeur le travail et le geste, qui associent techniques, sciences, sciences naturelles et art et histoire ; beaucoup de musées de toute taille (Confluences à Lyon) pratiquent cela, mais cette hiérarchie des valeurs qu’il faudrait modifier a la peau dure.**

**Le MUCEM s’il était moins intello et s’il se reposait plus sur les anciennes collections des ATP, pourrait retrouver cette saveur de la mixité des connaissances, ce plaisir de l’esprit l’humain. Aux états Unis, musée se dit « museum ».**

**Une politique nationale de plus en plus parisienne**

*Le tarissement des aides de l’Etat aux musées des collectivités territoriales (qui sont passées de 32,63 M€ en 2000 à 16,53 M€ en 2010), ajouté à une préférence systématique pour Paris dans le choix des grands investissements, a déséquilibré la politique nationale au détriment des régions.*

(synthèse rapport p.15)

*Au sein des grands musées nationaux, les indicateurs d’action territoriale se sont nettement infléchis au*

*cours de la deuxième moitié des années 2000, notamment parce qu’il est plus avantageux pour les grands musées de coopérer avec de grandes institutions étrangères. Il s’agit là d’une question d’opportunité politique. Mais si l’objectif de démocratisation culturelle continue d’être au cœur des missions du ministre de la culture, il apparaîtrait cohérent que les musées nationaux inscrivent davantage leurs activités sur l’ensemble du territoire.*

(synthèse rapport p.16)

**La fréquentation : une dynamique quantitative sans diversification des publics**

*Entre 2000 et 2009, la fréquentation des musées nationaux est passée de 17,8 millions de visites à 28,1 millions, soit une progression de 58 %. Cet engouement a été constaté dans la plupart des pays de l’OCDE, mais il n’a nulle part été aussi fort qu’en France.*

**Le public jeune n’a guère bénéficié de la croissance de la fréquentation**

*Signe de son importance, un indicateur de fréquentation des jeunes de moins de 18 ans, en proportion de la fréquentation totale des musées nationaux, a été intégré dès 2006 au projet annuel de performance de la mission « Culture ». Sur la base d’un pourcentage de 17 % atteint en 2003, il était prévu parvenir à 19 % en 2005 et 23 % à l’horizon 2010. Ces objectifs n’ont pas été réalisés, loin s’en faut, puisqu’en 2009, le ministère de la culture n’affichait qu’un résultat de 15,6 %.*

**L’absence de démocratisation de l’accès aux musées**

*L’absence de démocratisation de l’accès au musée, elle, est patente si l’on considère la répartition des visiteurs par catégories socioprofessionnelles :*

*Français de 15 ans et plus ayant visité un musée dans l’année:*

(1989 1997 2008)

Agriculteurs 22 % 20 % 17 %

Artisans, commerçants... 32 % 33 % 30 %

Cadres et professions intellectuelles

supérieures 61 % 65 % 59 %

Professions intermédiaires 43 % 43 % 38 %

Employés 31 % 34 % 22 %

Ouvriers 23 % 22,5 % 15 %

Retraités, inactifs 21 % 30 % 29 %

*Ce constat se double d’une marginalisation des Français de province, puisque seuls les parisiens ont vu leur*

*« taux de visite » progresser en passant de 57 % en 1997 à 65 % en 2008, alors qu’il diminuait pour tous les autres. Ces résultats sont décevants en regard de l’ambition de démocratisation culturelle, qui continue d’être au cœur des missions du ministère de la culture. Il est vrai que les musées se trouvent en bout de chaîne de cette entreprise qui doit sans doute être d’abord portée par les politiques d’éducation à l’art et à la*

*culture. L’échec évoqué ici n’est donc pas un grief contre les musées, mais un symptôme. A l’aube d’une nouvelle décennie, les musées n’en doivent pas moins établir un bilan précis et critique de leurs résultats pour envisager un redéploiement de leurs activités et de leurs moyens vers les propositions les plus aptes à favoriser une réelle diversification des publics.*

**Les gens de province ne peuvent plus venir en automobile à Paris, la mairie le leur interdit ! donc ce sera de plus en plus difficile pour les gens de villes moyennes et de campagne de venir voir les offres culturelles parisiennes…Conclusion : délocalisons donc la « culture » parisienne (voir plus bas, grands départements) !**

**Des politiques tarifaires paradoxales**

*(...) la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France est venue énoncer sous la forme d’une disposition de principe : « Les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser leur accès au public le plus large ». En dépit de cette orientation, à partir de 2003, ce sont de fortes augmenta-tions des tarifs qui ont été décidées par les musées nationaux. En 2000, les tarifs de base des musées du Louvre et de Versailles s’élevaient tous deux à 7,01 € (46 francs). En 2011, ils atteignent respectivement 10 € et 15 €, soit une hausse de 42 % au Louvre et 114 % à Versailles. Dans le même temps, l’inflation ne*

*représentait que 20 %.*

*Cette contradiction entre les orientations politiques et la pratique des musées est en partie la conséquence*

*d’un désinvestissement stratégique et politique du ministère de la culture vis-à-vis des questions tarifaires, aujourd’hui documentées et décidées par les seuls musées. Les tarifs sont devenus des sujets de gestion majeurs pour ces derniers, mais ne sont plus considérés comme des leviers de la politique nationale.*

*Avec un public constitué aux deux-tiers (au Louvre, à Versailles et à Orsay) de touristes étrangers « captifs», la stratégie de hausse des tarifs n’était pas vraiment risquée. Elle n’a apparemment pas empêché la croissance de la fréquentation totale. Nul ne peut toutefois se hasarder à dire qu’il n’existe aucun lien,*

*fût-il indirect, entre la progression des tarifs et le repli de la fréquentation des musées par les catégories socioprofessionnelles les plus modestes.*

Une raison supplémentaire de soutenir le retour à la mutualisation des établissements et la fin de l'autonomie des EP mais aussi le retour à une direction des musées de France dotée de moyens et d'une politique muséale allant au-delà du périmètre des seuls musées dits nationaux et fonctionnant en réseau (thématiques, territoriaux....).

**La gratuité accordée aux 18-25 ans et aux enseignants : une mesure coûteuse dont l’efficacité tarde à se manifester**

*Au terme d’une décennie marquée par la prise en main des sujets tarifaires par les musées, la gratuité accordée aux jeunes de 18 à 25 ans et aux enseignants à compter du 1er avril 2009 constitueune rupture. Mais sa mise en œuvre coûteuse l’expose à des critiques.*

**Des objectifs modestes, des résultats encore décevants**

*(...) les résultats révèlent des erreurs de prévision d’une ampleur telle qu’elles remettent en cause l’économie même du dispositif. En effet, après trois trimestres de mise en oeuvre fin 2009, la proportion des visiteurs de 18 à 25 ans dans les musées a été précisément mesurée à 7,7 %, soit un chiffre de 4,2 points*

*inférieur à l’estimation de 11,9 % qui servait de point de départ.*

**Une compensation budgétaire excessive**

*La nouvelle mesure de gratuité a été compensée auprès des musées nationaux pour un total de 17,87 M€ en 2009 et de 23,15 M€ en 2010 (dont respectivement 14,18 M€ et 18,91 M€ au titre des jeunes de 18 à 25 ans) sans que des engagements précis leur soient demandés. Intégrée dans la base des subventions attribuées aux musées à compter de 2010, cette compensation est aujourd’hui considérée comme perma-*

*nente.*

*Si les taux de fréquentation des jeunes de 18 à 25 appliqués avaient été ceux qui ont été constatés en 2009, ce ne sont pas 14,18 M€ qui auraient été versés aux principaux musées nationaux cette année-là, mais seulement 8,63 M€. Et pour 2010, le trop versé par l’Etat s’élève à 7,40 M€, soit 40 % de la compensation accordée. Les enjeux financiers sont moindres pour ce qui concerne les enseignants, mais les écarts sont plus importants puisque les taux de fréquentation constatés sont dans bien des cas six fois inférieurs aux prévisions (0,5 % contre 3,5 % estimé au Louvre, 0,7 % contre 3,6 % estimé à Versailles). Ce sont ainsi*

*2,79 M€ et 3,72 M€ de trop qui ont été versés respectivement en 2009 et en 2010 au titre de la gratuité « enseignants », soit 78 % des sommes acquittées.*

Constat à nuancer et analyser "autrement"; les conditions d'accès au pass éducation des professeurs ont été durcies et peuvent expliquer la désaffection du corps enseignant vis-à-vis de ce dispositif. De plus, il est évident que la gratuité seule ne produira pas une hausse de la fréquentation ni un élargissement sociologique du public "jeunes". Il faut que les "offres" et les modalités de la médiation des visites soient adaptées aux besoins, aux attentes et aux projets pédagogiques de ces publics spécifiques. Que sont devenus les professeurs détachés de l'éducation nationale et les projets au long cours musées-éducation nationale?

Il est également nécessaire de se poser la question de la réciprocité du dispositif: des gens de musée dans les écoles, collèges et lycées? Des musiciens professionnels connus et professeurs de conservatoire vont dans les écoles et montent des projets sur une année scolaire entière. Pourquoi le musée et les gens de musées n'iraient-ils pas à la rencontre de certains établissements en ZEP?

**Il me semble que ces travaux en commun sont tout à fait courants dans les musées de taille moyenne. Les gros musées nationaux, font ce qu’ils peuvent mais le ratio employés/ nombre de partenaires à servir est complètement disproportionné, puisqu’ils ont mission de servir également le territoire national dans son intégralité.**

**Ainsi, le Louvre-Lens constitue une bien mauvaise solution pour une bonne irrigation du territoire, c’est le moins que l’on puisse dire, tant d’efforts, envers un seul territoire ! Les moyens du Louvre (argent, temps, hommes) sont sur-occupés par ce seul établissement. On succomberait s’il y avait un second « Louvre-Lens » (rappel : il faut servir aussi « Louvre Abou Dabi » !)**

**Ne recommençons pas cette erreur avec des conventions privilégiées qui ne concerneront au mieux qu’une poignée infime de bénéficiaires, dans tel ou tel établissement scolaire ! Le battage médiatique fait passer cela pour une super-bonne action, cela a été fait au Louvre, j’ai toujours trouvé cela manipulateur et injuste !**

**La politique de diffusion envers le territoire de ces grandes collections doit être réaliste et égalitaire sur le plan du territoire, et des établissements ; je ne vois pour un traitement équitable que les actions qui passent par Internet et des programmes d’aides en ligne. Ou bien des programmes rotatifs (concernant toutes les régions) : c’est du jacobinisme, mais c’est égalitaire…**

**La musique se déplace, mais le musée, c’est le musée…lui-même, la magie des salles ! les œuvres isolées ne sont pas aussi séduisantes et magiques que le musée lui-même, sauf pour un petit pourcentage de personnes « habituées » à ces formes d’art (toujours les mêmes).**

**De nombreuses expériences ont eu lieu depuis deux décennies…des équipes se sont décarcassées déjà, il y a sans doute eu beaucoup de succès, quelques ratés … une synthèse des retours d’expériences a-t-elle été faite ?**

**La seule irrigation du territoire que l’on pourrait envisager, ce serait de délocaliser des grands départements dans leur globalité (et surtout pas de les tronçonner ; une politiques de grands dépôts finit par s’étioler au bout de quelques années, le dépôt est considéré comme inhérent à la collection dépositaire…et donc, comme c’est devenu la collection locale, tout le monde s’en f…) Ce qui frappe, c’est la grande collection nationale in extenso. Donc, le département des Antiquités égyptiennes à Clermont-Ferrand, ça c’est révolutionnaire (cela résoudrait la question de la place dans le palais…).**

*L’ambition de démocratisation culturelle aurait dû se traduire par des orientations*

*stratégiques plus étayées et plus volontaristes, notamment en direction des régions. Elle*

*aurait dû déboucher, comme la loi du 4 janvier 2002 y invitait l’Etat et les musées, à déployer des politiques tarifaires adaptées qui préviennent l’apparition de « barrières à l’entrée » pour les familles et les catégories socioprofessionnelles les plus modestes. De ce point de vue, la gratuité accordée aux jeunes de 18 à 25 ans et aux enseignants apparaît inutilement coûteuse en regard d’initiatives plus ciblées sur des publics éloignés de la culture.*

Rappel du mandat gratuité du SNAC-FSU mais aussi rappel de la place centrale des services publics gratuits au sein des musées nationaux (centre de documentation ouverts à tous....).

**Conclusion de la synthèse du rapport**

*Réorienter la politique de l’offre vers une politique des publics, équilibrer les investissements culturels sur l’ensemble du territoire, placer l’exigence d’efficience au cœur de la politique nationale constituent les enjeux d’une nouvelle forme de régulation qu’il appartient à l’Etat de définir et au ministère de la culture de mettre en place. C’est la mise en œuvre d’une telle « régulation » que la Cour appelle de ses vœux. Elle constitue pour le ministère de la culture une exigence en termes de maîtrise de la dépense publique, mais aussi une exigence politique et sociale en regard de l’ambition de démocratisation culturelle.*

Relecture MHT pour le SNAC-FSU

4 octobre 2016

**Relecture G. Pierrat le 9 octobre 2016**