

N° 379

SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2002-2003

Rattaché pour ordre au procès-verbal de la séance du 2 juillet 2003
Enregistré à la Présidence du Sénat le 3 juillet 2003

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Affaires culturelles (1) par la mission d'information (2) chargée d'étudier la **gestion des collections des musées,***

Par M. Philippe RICHERT,
Sénateur.

(1) *Cette commission est composée de :* M. Jacques Valade, *président* ; MM. Ambroise Dupont, Pierre Laffitte, Jacques Legendre, Mme Danièle Pourtaud, MM. Ivan Renar, Philippe Richert, *vice-présidents* ; MM. Alain Dufaut, Philippe Nachbar, Philippe Nogrix, Jean-François Picheral, *secrétaires* ; M. François Autain, Mme Marie-Christine Blandin, MM. Louis de Broissia, Jean-Claude Carle, Jean-Louis Carrère, Gérard Collomb, Yves Dauge, Mme Annie David, MM. Fernand Demilly, Christian Demuynck, Jacques Dominati, Jean-Léonce Dupont, Louis Duvernois, Daniel Eckenspieller, Mme Françoise Férat, MM. Bernard Fournier, Jean-Noël Guérini, Michel Guerry, Marcel Henry, Jean-François Humbert, André Labarrère, Serge Lagache, Robert Laufoaulu, Serge Lepeltier, Mme Brigitte Luypaert, MM. Pierre Martin, Jean-Luc Miraux, Dominique Mortemousque, Bernard Murat, Mme Monique Papon, MM. Jacques Pelletier, Jack Ralite, Victor Reux, René-Pierre Signé, Michel Thiollière, Jean-Marc Todeschini, Jean-Marie Vanlerenberghe, André Vallet, Marcel Vidal, Henri Weber.

(2) *Cette mission d'information est composée de :* M. Philippe Nachbar, *président* ; M. Philippe Richert, *rapporteur* ; M. Ivan Renar, *secrétaire* ; MM. Yves Dauge, Fernand Demilly, Ambroise Dupont, *membres titulaires* ; MM. Daniel Eckenspieller, Marcel Vidal, *membres suppléants*.

Culture.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	4
I. LES RÉSERVES DES MUSÉES : CAVERNES D'ALI BABA OU BRIC-À-BRAC ?	6
A. LES RÉSERVES : UN ASPECT ESSENTIEL DE LA GESTION DES COLLECTIONS	6
1. <i>Un rôle nouveau</i>	6
2. <i>... encore peu pris en compte par les autorités de tutelle</i>	8
B. UNE VARIÉTÉ DE SITUATIONS QUI RÉVÈLE DES LACUNES PRÉOCCUPANTES	10
1. <i>Un préalable méthodologique</i>	11
2. <i>Un constat : une absence d'état des lieux</i>	12
3. <i>Vers une typologie ?</i>	14
a) <i>Une nouvelle génération de réserves</i>	14
b) <i>La persistance de situations préoccupantes</i>	21
C. DES BESOINS À SATISFAIRE	31
1. <i>La gestion des réserves : un défi commun à l'ensemble des musées</i>	31
2. <i>Une nécessaire remise à niveau</i>	32
II. LES MUSÉES CONNAISSENT-ILS LEURS COLLECTIONS ?	37
A. UNE ABSENCE DE DOCTRINE	37
1. <i>L'inventaire et le récolement des collections : des opérations essentielles dans la gestion administrative des collections</i>	37
2. <i>Une coupable discrétion de la tutelle</i>	38
a) <i>Une absence de directives</i>	38
b) <i>... à laquelle devraient remédier les mesures d'application de la loi du 4 janvier 2002</i>	39
B. UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PRATIQUES PRÉJUDICIABLE À LA GESTION DES COLLECTIONS	41
1. <i>L'hétérogénéité des pratiques d'inventaire</i>	41
2. <i>... qui complique les opérations de récolement</i>	44
C. L'INFORMATISATION : UN OUTIL POUR UNE MEILLEURE GESTION DES COLLECTIONS	63
1. <i>Une diversité des outils</i>	63
2. <i>Des résultats encore très modestes</i>	65
III. LES MUSÉES ONT-ILS LES MOYENS DE FONCTIONNER ?	69
A. LES BESOINS EN PERSONNELS NÉS DU RENOUVEAU DES MUSÉES	69
1. <i>Conservateur : un nouveau métier ?</i>	69
2. <i>Les insuffisances de la politique de recrutement des conservateurs du patrimoine</i>	70

B. UNE POLITIQUE NATIONALE DES MUSÉES : UNE AMBITION ENCORE INABOUTIE.....	72
1. <i>Une politique nationale des musées ?</i>	72
2. <i>Un recentrage de la direction des musées de France sur ses missions d'orientation</i>	74
C. LES CRÉDITS D'ACQUISITION PERMETTENT-ILS AUX MUSÉES D'ENRICHIR LEURS COLLECTIONS ?	79
1. <i>Les musées nationaux : une réorganisation nécessaire du financement des acquisitions</i>	79
2. <i>Les acquisitions des musées territoriaux : compter sur ses propres forces</i>	89
LES PROPOSITIONS DE LA MISSION	90
LISTE DES PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES PAR LA MISSION D'INFORMATION	94
LISTE DES DÉPLACEMENTS EFFECTUÉS PAR LA MISSION D'INFORMATION	95

Mesdames, Messieurs,

Depuis le milieu des années 1970, les musées ont connu une profonde mutation qui, de conservatoires fréquentés par quelques fidèles, en a fait des institutions culturelles à part entière.

Cette évolution unanimement reconnue et plébiscitée apparaît comme le résultat d'investissements ambitieux qui ont permis de rénover des institutions prestigieuses mais également de créer de nouveaux lieux, qui ont su attirer un public plus nombreux et modifier les pratiques culturelles de nos concitoyens.

Cependant, cet effort financier ne s'est accompagné que tardivement d'une réforme administrative. Il aura en effet fallu attendre la loi du 4 janvier 2002 pour rompre avec une organisation à la fois morcelée, du fait de la diversité des tutelles, et centralisée, en raison de la faible autonomie reconnue aux institutions muséographiques.

Cette loi a fort opportunément consacré l'unité de l'appellation « musée de France », affirmé des principes communs à l'ensemble des établissements qui en bénéficient et reconnu le rôle joué par les collectivités territoriales. Elle a également confirmé la double vocation du musée, à la fois culturelle et patrimoniale.

A cet égard, à la suite des travaux qu'elle a conduits à l'occasion de l'examen de ce texte, la commission des affaires culturelles a souhaité évaluer les conséquences de l'effort financier qui a été consacré aux musées depuis près de trente ans sur la gestion de leurs collections.

Ce bilan est destiné à éclairer les conditions de mise en œuvre de la loi du 4 janvier 2002 mais également à dégager des priorités pour l'action que doivent conduire l'Etat et les collectivités territoriales en faveur des musées.

Contrairement à ce que pourrait laisser penser le succès de quelques réalisations prestigieuses et le ralentissement de l'investissement public en ce domaine, la modernisation des musées est encore loin d'être achevée.

Le chantier à ouvrir est désormais celui des collections : mieux les connaître, mieux les conserver, mieux les enrichir, tels sont désormais les objectifs que doivent se fixer l'Etat et les collectivités territoriales.

*

* *

I. LES RÉSERVES DES MUSÉES : CAVERNES D'ALI BABA OU BRIC-À-BRAC ?

Objet de nombreux phantasmes, la richesse supposée des réserves des musées a longtemps entretenu le mythe de trésors inestimables jalousement gardés par des conservateurs peu désireux de les présenter au public.

La situation est fort différente, et cela à maints égards.

Au terme des travaux conduits par la mission, force est de constater que la réalité des réserves des musées de France pose moins la question de leur richesse que celle de leur état.

On pourrait, en effet, être tenté de demander aux conservateurs : montrez-nous vos réserves et nous vous dirons quelle est la santé de vos musées !

Loin d'être un enjeu mineur pour la gestion des collections publiques, l'état des réserves apparaît comme un sujet central alors que s'affirme une nouvelle dimension de l'institution muséographique.

A. LES RÉSERVES : UN ASPECT ESSENTIEL DE LA GESTION DES COLLECTIONS

L'évolution qu'ont connue les musées depuis les années 1970 a conféré aux réserves un rôle nouveau dont l'importance, si elle est à l'évidence perçue par les conservateurs, n'a été que peu –et tardivement– prise en compte par la direction des musées de France.

1. Un rôle nouveau ...

L'ordonnance du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts¹ définissait dans son article 2 le musée comme « *toute collection permanente et ouverte au public d'œuvres présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique* ».

Le mouvement de rénovation qui a affecté les musées depuis près de trente ans mais également l'ouverture au public de nouvelles institutions ont eu notamment pour effet de modifier durablement la conception même de collection muséographique. Cette évolution s'est traduite dans les débats du Conseil international des musées (ICOM), organisme relevant de l'UNESCO,

¹ Ordonnance n°45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts.

qui a défini en 1974 le musée comme « *une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et les expose à des fins d'étude, d'éducation et de délectation.* »

Sans toutefois souscrire entièrement à cette définition qui semble faire prévaloir les missions du musée sur les collections, le législateur s'est fait l'écho de cette nouvelle conception du musée. En effet, la loi du 4 janvier 2002¹ met l'accent autant sur le contenu du musée, à savoir les collections, que sur leur organisation. Le second alinéa de son article 1^{er} dispose qu'est considérée comme un musée « *toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public* ».

Le musée ne se borne plus à être le lieu où est présentée une collection mais affiche une triple vocation, à la fois scientifique, pédagogique et esthétique, qui exige l'existence d'un projet muséographique.

Le temps où le musée se présentait comme une accumulation d'objets dans une ambiance de grenier et où la différence entre les salles d'exposition et les réserves était assez mince est aujourd'hui révolu. Les institutions favorisent désormais des présentations qui s'organisent autour d'un discours construit à partir d'objets soigneusement sélectionnés pour en être la traduction.

Si cette conception du musée s'illustre avec éclat dans les musées de sociétés ou de sciences, elle s'applique également au domaine des Beaux-Arts pour lequel le souci d'exhaustivité conjugué à la vocation pédagogique clairement affirmée des nouvelles institutions a conduit à redonner leur place à des œuvres ou à des genres un temps condamnés par l'évolution du goût.

Ainsi, le musée d'Orsay, ouvert au public en 1985, a pour vocation statutaire² de « *conserver et de présenter en les situant dans leur perspective historique, les collections représentatives de la production artistique de la deuxième moitié du XIXe siècle et des premières années du XXe siècle* », en « *mettant en valeur les relations entre les différents modes d'expression artistique* ». Cette conception à la fois esthétique et historique a permis notamment de présenter à nouveau au public des pièces jusque là conservées dans les réserves, à l'image des tableaux du genre « pompier ».

Plus significatif encore de cette nouvelle dimension du musée, le musée d'art et d'industrie de Roubaix, *la Piscine*, inauguré en 2001, présente les collections d'arts appliqués de l'ancien musée de la ville, fermé en 1940, avec le projet de dresser le portrait culturel et social d'une cité industrielle. Ce

¹ Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

² Arrêté du 14 mars 1986 portant organisation du musée d'Orsay.

projet se traduit par une présentation des collections permettant un renouvellement permanent des pièces exposées afin d'exploiter au mieux un fonds important, notamment dans le domaine du textile.

On le voit bien, de telles conceptions conduisent à conférer aux réserves une importance primordiale puisque toutes les pièces de la collection ont vocation à être un jour présentées au public.

Si le musée de Roubaix constitue à cet égard un cas extrême, la nécessité de renouveler l'intérêt du public comme l'affirmation du rôle scientifique du musée et, de manière plus pragmatique, l'extension des espaces d'exposition conduisent à revoir le rôle des réserves qui n'ont plus comme vocation unique de conserver les pièces indignes d'être présentées aux visiteurs.

2. ... encore peu pris en compte par les autorités de tutelle

L'évolution du concept même de musée exige que les réserves par leur aménagement soient capables de répondre à leurs nouvelles missions patrimoniales.

Or, ces missions nécessitent, au-delà du respect des impératifs traditionnels de sécurité et de conservation, des aménagements permettant une circulation aisée des biens et des personnes, des espaces de manipulation suffisants et, surtout, une connaissance parfaite des pièces qui y sont entreposées.

Si ces impératifs sont perçus par l'ensemble des conservateurs comme le souligne une enquête réalisée par la revue générale des conservateurs des collections publiques¹, la mission a pu constater l'absence de documents les formalisant.

Le ministère de la culture n'a élaboré aucun document concernant l'organisation des réserves. Cette situation est proprement étonnante, si l'on considère qu'outre la responsabilité des musées nationaux, ce ministère, et plus spécifiquement la direction des musées de France, a la charge du contrôle scientifique et technique des musées qualifiés de classés et contrôlés par l'ordonnance de 1945, devenues, depuis la loi du 4 janvier 2002, musées de France.

Certes, les missions d'inspection des collections diligentées par l'Inspection générale des musées portent sur les réserves. Le guide méthodologique élaboré par la direction des musées de France pour le déroulement de ses inspections comporte au demeurant des instructions en ce

¹ N° 228 et 229, année 2000.

sens. Y figurent des grilles d'analyse très détaillées destinées à permettre d'évaluer les conditions de conservation et de sécurité des collections conservées dans les réserves.

Cependant, depuis 1992, l'Inspection générale des musées a conduit 85 missions d'inspection des collections. Ce chiffre est à rapporter aux plus de 1 100 institutions susceptibles de faire l'objet d'un tel contrôle, si l'on se réfère aux catégories, antérieures à la loi de 2002, de musées classés et contrôlés. Il convient de souligner que seules deux de ces missions ont porté sur des musées nationaux, le musée Henner et le musée Gustave Moreau, dont les collections sont de dimension modeste.

Par ailleurs, les suites réservées à ces inspections, lorsqu'elles soulignent des lacunes dans la gestion des réserves, sont d'effet variable car, dans la plupart des cas, elles sont imputables à l'insuffisance des moyens financiers et humains dont dispose le musée concerné. En tout état de cause, la mise en œuvre des conclusions des inspections relève de la responsabilité des propriétaires des collections.

D'après les informations communiquées au rapporteur par l'Inspection générale des musées, les changements proposés par les inspections « *s'effectuent sans contrainte* » et « *sont en général notables et rapides* ». Cependant, il faut bien admettre que, s'agissant de projets de grande ampleur, leur mise en œuvre ne peut que s'effectuer dans le long terme.

Quoiqu'il en soit, il apparaît que ces inspections constituent l'occasion pour les conservateurs et les autorités de tutelle de prendre conscience des moyens à mettre en œuvre pour préserver et gérer les réserves dans des conditions satisfaisantes.

La mission soulignera, en effet, que le rôle de l'Inspection générale des musées est d'autant plus important que les conservateurs ne disposent pas encore des instruments méthodologiques leur permettant de les aider dans la mise aux normes des réserves.

En ce domaine, il est bien évident que la France enregistre un retard par rapport aux principaux pays occidentaux. En l'absence de corpus technique, ce sont, en effet, les recommandations issues des travaux d'institutions internationales ou étrangères, ou d'associations professionnelles, qui sont appliquées par les conservateurs.

Le seul document à vocation générale sur lequel peuvent s'appuyer les conservateurs, mais également les directions régionales des affaires culturelles compétentes pour l'attribution d'éventuels concours financiers destinés à soutenir des projets de création ou de modernisation de musées, est constitué par la « muséofiche » établie par l'Inspection générale des musées et diffusée... en 2001.

Ce document, qui reconnaît le caractère fonctionnel des réserves au-delà de leur simple rôle de stockage, définit des principes généraux d'organisation des réserves qui relèvent, au demeurant, du bon sens, comme celui précisant que l'évaluation du volume qu'occuperont les réserves se fera en fonction de la nature et du nombre d'objets qu'accueillera la réserve ! Au-delà, il établit en termes assez vagues une liste des préconisations devant présider à la conception des réserves en ce qui concerne leur emplacement, leur sécurité –en particulier au regard des risques d'inondation !–, leur organisation et leur gestion.

Cependant, ces recommandations exprimées en termes très imprécis, semblent mieux adaptées au cas d'un musée en cours de construction ou de rénovation qu'à celui d'une institution existante désireuse de moderniser ses réserves.

Enfin, il semble que les musées eux-mêmes ne disposent pas, dans leur ensemble, de documents internes codifiant l'usage des réserves sous forme par exemple de règlements intérieurs.

Cette situation, qui peut surprendre alors que la nouvelle conception de l'institution muséographique donne aux réserves une importance croissante, laisse donc aux conservateurs la lourde responsabilité de leur organisation et de leur fonctionnement et leur impose en quelque sorte à chaque opération un travail de conception très important.

La mission considère qu'il revient à la direction des musées de France, en vertu des pouvoirs de tutelle qu'elle exerce sur les musées nationaux et pour l'application du contrôle scientifique et technique qu'elle assume à l'égard des musées de France, d'élaborer en concertation avec les responsables scientifiques des collections, mais également l'inspection générale des musées et le centre de recherche et de restauration des musées de France, des normes techniques concernant l'organisation et le fonctionnement des réserves. Ces normes qui pourraient s'inspirer des travaux des organisations internationales telles que l'ICOM, permettraient une normalisation des réserves, normalisation qui devrait être établie pour chaque grande catégorie de collections.

B. UNE VARIÉTÉ DE SITUATIONS QUI RÉVÈLE DES LACUNES PRÉOCCUPANTES

Le rôle que sont susceptibles de jouer les réserves dans la gestion d'une collection muséographique, s'il est dans les principes assez simple à définir, est dans la réalité très divers en fonction de l'état même de ces réserves. La mission a pu constater en ce domaine une très grande disparité de situations entre les musées.

Deux exemples permettent d'illustrer cette disparité.

Le futur musée du quai Branly, consacré aux civilisations non européennes, disposera de réserves dont chaque pièce aura été expertisée, inventoriée et informatisée et qui pourront être consultées par les visiteurs à partir de bornes de consultation ou sur le site internet du musée.

A l'opposé, on évoquera les réserves des galeries de paléontologie et d'anatomie comparée du Muséum national d'histoire naturelle qui demeurent dans l'état qui était le leur au XIXe siècle et ne peuvent être utilisées dans la mesure où pour une large part, elles ne sont pas inventoriées ou sont purement et simplement inaccessibles.

Au-delà de ces cas extrêmes, sans procéder à une description analytique fastidieuse qui dépasserait le cadre de la mission, votre rapporteur esquissera une typologie des réserves muséographiques, la variété des situations constatées par la mission découlant pour une large part de facteurs bien identifiés.

1. Un préalable méthodologique

La mission a souhaité appréhender l'état des réserves des musées de France par plusieurs biais.

En premier lieu, ses membres se sont rendus dans les réserves de plusieurs musées. S'agissant des musées nationaux, ces visites ont concerné le musée du Louvre, et plus spécifiquement trois de ses sept départements (peintures, sculptures et antiquités orientales), ainsi que le musée d'Orsay. Pour les musées relevant des collectivités territoriales, la mission s'est rendue dans le département du Nord où elle a visité les réserves du musée des Beaux-Arts de Lille et celles du musée d'art moderne de Lille Métropole à Villeneuve-d'Ascq.

Par ailleurs, il a été adressé aux musées nationaux n'ayant pas fait l'objet d'un déplacement de la mission et à l'ensemble des musées « contrôlés » au sens de l'ordonnance de 1945, un questionnaire destiné à disposer d'éléments aussi fiables et précis que possible sur les conditions de conservation des réserves. Ce questionnaire portait également sur un aspect essentiel de la gestion des collections muséographiques, à savoir la tenue des inventaires et leur récolement.

Enfin, ces constatations ont été complétées par les données résultant des missions conduites par l'Inspection générale des musées.

2. Un constat : une absence d'état des lieux

La mission d'information a constaté qu'il n'existait aucune évaluation d'ensemble de l'état des réserves. Ce constat vaut tant pour les musées nationaux que pour l'ensemble des musées de France.

Ce constat est préoccupant car il fait apparaître que la direction des musées de France ne dispose que d'une vision partielle de cet aspect de la gestion des collections, limitée aux résultats des missions d'inspection des collections conduites par l'Inspection générale des musées. Il faut souligner que ces résultats eux-mêmes, pour une raison qui échappe à votre rapporteur, ne font pas l'objet de synthèse, ce qui est regrettable compte tenu de l'intérêt que présentent les travaux de l'Inspection.

En réponse aux questions des membres de la mission, l'Inspection générale des musées a, en effet, indiqué qu'« *il n'existait pas de documents statistiques ni d'indicateurs, ni de cartographie permettant de donner un avis quantifié sur le nombre, le type et l'état des réserves des musées français* ».

Cet état de fait ne peut laisser d'inquiéter lorsque l'on sait le rôle essentiel que jouent désormais les réserves dans le fonctionnement des institutions muséographiques.

En effet, l'absence de connaissance de l'état des réserves ne permet pas d'évaluer les conditions de conservation des collections qui y sont conservées. Il y a donc à craindre que des pièces soient détériorées, voire disparaissent, sans qu'aucun dispositif ne permette d'alerter les gestionnaires de collections et leurs autorités de tutelle.

A cette crainte, des esprits malins rétorqueraient que, compte tenu des contraintes budgétaires, cet effort statistique serait vain dans la mesure où les crédits disponibles seraient de toute manière insuffisants. Votre rapporteur ne le croit pas. En effet, il ne peut être alloué des moyens financiers à une politique des collections que si les besoins sont identifiés et quantifiés.

Il importe également de disposer d'indicateurs afin d'assurer une répartition des ressources en fonction des urgences. Cet impératif revêt une acuité particulière dans un contexte budgétaire contraint.

Par ailleurs, en l'absence d'indicateurs fiables, on voit mal quel sens peut avoir la disposition figurant à l'article 12 de la loi relative aux musées de France qui, s'inspirant des mécanismes de la loi du 31 décembre 1913, ouvre la possibilité de déclarer des collections en péril.

Insistant sur la nécessité d'affiner la connaissance de l'état des réserves et des collections qui y sont conservées, la mission recommande que soit élaboré un document comparable à celui établi par la direction de

l'architecture et du patrimoine afin d'évaluer l'état sanitaire du parc immobilier classé.

Certes, la mission n'ignore ni ne sous-estime l'ampleur et la complexité de la tâche à accomplir et l'effort qu'elle exigera des services du ministère de la culture et des musées eux-mêmes.

Toutefois, il s'agit là d'un impératif incontournable pour garantir l'intégrité des collections.

En effet, au regard des résultats des travaux de l'Inspection générale des musées, la situation des réserves apparaît préoccupante.

L'Inspection note qu'au vu des missions qu'elle a accomplies, « *l'état général des réserves des musées de France peut être considéré comme globalement peu satisfaisant avec de très fortes disparités entre types de musée et en fonction des moyens techniques, financiers et humains* ». Cette caractéristique de « *peu satisfaisant* » s'applique tant aux lieux qu'à leurs modalités d'organisation et de fonctionnement.

Le bilan des 85 inspections ayant porté sur les collections (inspections générales et inspections des collections), établi à la demande de la mission, permet de dégager quelques appréciations d'ensemble, qu'il convient toutefois de pondérer dans la mesure où les inspections n'ont concerné que des musées où une difficulté avait été identifiée ou bien des musées engagés dans des projets de rénovation et donc, par définition, confrontés à des problèmes de vétusté. Les éléments cités intègrent également les données issues d'une enquête sur les réserves archéologiques de trente et un musées.

Ce bilan fait apparaître que seuls cinq musées bénéficiaient de réserves considérées comme parfaites ou très satisfaisantes.

Les difficultés, estimées comme graves pour 14 musées, résidaient essentiellement dans l'inadaptation des locaux ; le manque de place a été signalé dans 18 musées ; la dispersion entre plusieurs locaux, dans 13 cas et, plus grave encore pour les collections, un climat inadéquat a été diagnostiqué dans le cadre de 31 inspections, la situation la plus fréquente étant une humidité excessive et un fort empoussièrement, ainsi que des infestations manifestes dans 12 institutions.

Les inspections se sont traduites principalement par des améliorations apportées à l'aménagement des réserves et, dans une moindre mesure, par le recrutement de personnels qualifiés.

3. Vers une typologie ?

a) Une nouvelle génération de réserves

- **Les acquis des programmes de rénovation**

Il apparaît –et il s’agit là d’un constat plutôt réconfortant– que les musées de création récente ou ayant bénéficié dans les dernières années d’un programme de rénovation sont dans l’ensemble dotés de réserves satisfaisantes tant au regard de l’espace disponible que des exigences liées à la sécurité et à la conservation des œuvres.

On soulignera que, jusqu’à une époque encore assez proche, la notion de conservation préventive était peu prise en compte par les conservateurs. Ce n’est en effet que récemment que les conservateurs ont été formés à cette discipline, résultat de la contribution de métiers divers (restaurateurs, chimistes, architectes), ce qui explique, avec le manque d’espace, l’essentiel du décalage qui peut exister entre les musées récents et ceux qui n’ont pas bénéficié de programmes de restauration ou de création de réserves.

Il faut souligner que ces programmes, s’ils ont incontestablement permis une remise à niveau des réserves des musées, ont eu des effets très variables sur leur volume.

Ainsi, la création du Grand Louvre a permis d’accroître les surfaces d’exposition du musée entre 1995 et 1999 de 37 % et donc d’exposer des œuvres jusque là conservées dans les réserves, en particulier de nombreuses sculptures.

Aujourd’hui, la réserve du département des sculptures ne renferme plus qu’un nombre limité d’œuvres qui, pour la plupart, compte tenu de leur état de conservation, ne peuvent plus être présentées au public.

De même, la création du musée d’Orsay a grandement contribué à désengorger les réserves du département des peintures du Louvre permettant de remettre à la lumière des collections oubliées.

A l’inverse, la rénovation de certains musées a été l’occasion de mettre en place des présentations plus aérées ou encore de promouvoir un renouvellement permanent des œuvres exposées à partir des collections conservées en réserves, les galeries permanentes ne l’étant plus que de nom. Tel a été le cas du musée Guimet, qui a mis au point des modalités d’exposition des œuvres par roulement pour les pièces les plus fragiles (estampes, peintures, miniatures, ouvrages de la bibliothèque), les réserves étant spécialement conçues pour favoriser les mouvements d’œuvres.

La nécessité d'intégrer les réserves dans la programmation et les pratiques scientifiques et culturelles des musées a en effet conduit les responsables des collections à concevoir des réserves fonctionnelles plus largement ouvertes aux chercheurs et au public.

Au cours des dernières années, la notion de «réserves visitables» s'est dégagée. Cette notion recouvre certes des réalités très variables.

Certains musées ont organisé en leur sein des galeries d'études. Ce fut notamment le cas, lors de sa création, du Musée des Arts et Traditions populaires où fut mise en place par son premier conservateur Charles-Henri Rivière une galerie accessible aux chercheurs et aux étudiants dans laquelle étaient présentées dans des vitrines des séries d'objets ethnologiques destinés à illustrer différentes thématiques. Cette présentation est apparue rapidement obsolète, non pas en raison d'un défaut de conception, mais du fait de l'évolution des connaissances dans le domaine de l'ethnologie, ce qui a montré combien ce genre de présentations doit évoluer.

Depuis, certains grands musées français ou étrangers ont également opté pour des réserves visitables.

Le Science Museum de Londres dispose de deux réserves ouvertes à un large public, l'une située à proximité de son site principal qui accueille chercheurs, visiteurs et associations et l'autre plus éloignée (à 130 kilomètres de Londres), ouverte aux publics scolaire et universitaire. De la même manière, le Musée des arts et métiers localisé à Paris dispose de réserves à Saint-Denis conçues et équipées pour être consultées par des chercheurs et qui constituent un exemple du genre.

Pour sa part, le musée des Beaux-Arts de Rouen a créé des réserves de peinture « visitables » par le grand public et organisées à l'image des galeries des grands musées du XIXe siècle.

Enfin, solution encore différente, il est prévu que la collection remarquable d'instruments de musique du futur musée du quai Branly soit présentée dans un grand silo transparent reliant tous les niveaux du bâtiment et donc ouverte aux regards des visiteurs. Au-delà de cette présentation, l'informatisation des collections du musée, rendue possible par le traitement préalable de l'ensemble de ses collections à l'occasion de leur déplacement du musée national des arts africains et océaniens et du musée de l'Homme vers la nouvelle institution, permettra de connaître très précisément l'identité et la localisation des objets conservés dans les réserves et de les consulter virtuellement. Par ailleurs, le projet architectural prévoit la création de cinq salles d'étude permettant aux étudiants et aux chercheurs d'examiner les objets conservés en réserve à des fins d'étude.

- **Des erreurs de conception**

Si elles sont dans leur ensemble satisfaisantes, la mission a pu toutefois constater que certains musées récemment créés ou rénovés ne possédaient pas de réserves adéquates à leurs besoins.

Le mouvement a été en France exactement l'inverse de la démarche mise en œuvre par les autorités néerlandaises dans le cadre du « plan Delta », qui a fondé la rénovation des musées sur une remise à niveau de l'état des collections, en particulier ethnographiques. Ce sont en effet, pour de nombreuses institutions, les ambitions immobilières qui ont primé sur les considérations liées aux collections. La conséquence de cette approche « pharaonique », que l'on retrouve dans d'autres domaines de la politique culturelle, a été que les réserves ont été souvent « sacrifiées ». Cette myopie n'a pas épargné les institutions les plus prestigieuses.

De manière assez schématique, compte tenu de cette détestable habitude de faire primer le contenant sur le contenu et la tardive sensibilisation des autorités scientifiques et administratives aux exigences de la conservation préventive, seuls les chantiers de rénovation engagés postérieurement à 1995 ont permis de doter les musées de réserves satisfaisantes.

- * *Des espaces parfois insuffisants*

Bien que d'après les conservateurs interrogés par la mission, la règle veuille que leur surface doive être prévue pour faire face à l'extension des collections d'un musée pour une durée de cinquante ans, certaines institutions sont bien avant cette échéance confrontés à l'exiguïté de leurs réserves.

Ainsi, le musée Picasso installé dans les murs de l'hôtel Salé dans le IV^e arrondissement de Paris se trouve confronté à l'exiguïté de ses espaces de réserve. Il semble en effet que les concepteurs du programme de restauration n'aient en aucune manière imaginé que les collections avaient vocation à s'accroître. Bien que la plupart des pièces des collections figurent dans les salles d'exposition et ne transitent dans les réserves que pour des durées limitées en fonction des modifications d'accrochage liées aux nombreux prêts consentis pour l'organisation d'expositions, un besoin urgent d'extension des réserves a été souligné par le conservateur dans les réponses au questionnaire adressé par la mission.

La réserve des peintures, bien qu'aménagée et modernisée en 2000, reste notoirement insuffisante faute d'espaces affectés spécifiquement au transit des œuvres. En ce qui concerne les arts graphiques, aucun espace n'avait été prévu à usage de réserves dans le plan initial, ce qui peut surprendre dans la mesure où ces œuvres, compte tenu de leur fragilité, ne peuvent être exposées de manière permanente. L'actuel cabinet des dessins, qui a été aménagé en 1996 en lieu et place d'une salle de conférences, est

désormais saturé et ne permet pas de garantir la bonne conservation des œuvres qui y sont stockées. Plus aigu encore est le problème posé par la réserve des archives d'une superficie de 20 mètres carrés, définitivement trop exiguë pour conserver quelque 100 000 pièces d'archives.

La situation, si elle est bien meilleure au musée d'Orsay, n'est pas pour autant parfaite. Satisfaisantes quant aux conditions de conservation des œuvres, les réserves ne répondent pas aux exigences de fonctionnement d'un musée moderne : elles ne comportent ni de zone de quarantaine, ni d'espace d'emballage ou d'inspection des œuvres, alors que le musée pratique plusieurs centaines de prêts d'œuvres par an.

La mission, lors de son déplacement à Villeneuve-d'Ascq, a pu également constater que le musée d'art moderne de la Communauté urbaine de Lille, abrité à la différence du musée Picasso, dans un bâtiment moderne spécifiquement conçu pour accueillir la donation faite par Geneviève et Jean Masurel, ne comportait pas de surfaces de réserves lui permettant de faire face à l'extension des collections, qui se sont notamment enrichies récemment d'une importante collection d'art brut constituée d'œuvres à la fois volumineuses et fragiles.

Cette impéritie peut concerner non seulement le volume des réserves, inconvénient auquel il peut être remédié grâce à la construction de réserves extérieures aux musées à l'image de celles du Centre d'art et de culture Georges Pompidou, mais également les conditions de conservation des œuvres.

* *Des erreurs de conception lourdes de conséquences*

Le cas le plus éclatant est sans aucun doute constitué par les musées parisiens du Louvre et d'Orsay dont les réserves, de conception récente, sont de fait inutilisables en raison de leur caractère inondable. Révélant des négligences inadmissibles dans la construction d'équipements de cette envergure, cette caractéristique qui a été mentionnée devant les membres de la mission lors des visites qu'ils ont effectuées dans ces musées au début de l'année 2002 ne semblait pas alors justifier de mesures de sauvegarde précises de la part des responsables des musées concernés.

En effet, jusqu'à une date récente, il avait toujours été considéré que les barrages réservoirs construits en amont de Paris permettraient de protéger la capitale d'une crue majeure de la Seine. Cette appréciation semble ne pas avoir fait l'objet d'expertises lors de la construction des bâtiments. Le conservateur du département des sculptures du Louvre indiquait¹ qu'à l'issue des travaux du Grand Louvre, « *en découvrant les réserves souterraines, les conservateurs avaient pourtant à plusieurs reprises posé la question du risque*

¹ *Libération, mardi 21 janvier 2003.*

d'inondation ». Ce risque aurait alors été écarté, l'aménagement des voies sur berge devant écarter tout risque de sinistre.

On s'étonnera à cet égard que le futur musée du quai Branly, dont la conception est antérieure aux mises en garde de la préfecture de police de Paris, soit pour sa part à l'abri des risques d'une crue centennale¹.

Le Louvre, du fait de ce « péché originel », se trouve donc dans l'obligation d'abandonner des réserves pourtant considérées comme « *les plus modernes des grands musées contemporains* » selon son président, M. Henri Loyrette. Il en est de même pour le musée d'Orsay.

On soulignera que l'opération de déménagement entreprise à l'initiative du ministère de la culture concerne également une partie des réserves de l'Union centrale des arts décoratifs, le musée de l'Orangerie, l'École nationale supérieure des Beaux-Arts, l'école du Louvre et le laboratoire du centre de recherche et de restauration des musées de France.

Le programme élaboré par le ministère de la culture comprend à la fois le déménagement de la plus grande partie des collections conservées dans les réserves inondables vers un lieu de stockage provisoire, opération qui devait s'achever dans le courant du mois d'avril, et le déplacement des œuvres au sein même des musées vers des espaces non inondables.

Le coût de ces opérations est évalué, pour les seuls crédits centraux, à 5,2 millions d'euros pour l'année 2003. Cette enveloppe comprend le coût du déménagement ainsi que les frais de location et de gardiennage du site retenu, qui constituent bien évidemment des dépenses reconductibles jusqu'à ce qu'une solution définitive soit arrêtée, solution qui impliquera au demeurant vraisemblablement un nouveau déménagement.

Modalités de déménagement des collections des musées nationaux menacées par les crues de la Seine

- **Musée du Louvre**

* Espaces concernés : 8 000 m² de réserves ; 4 700 m² de surfaces d'exposition, soit moins de 7% des espaces ouverts au public (principalement : les espaces situés le long de la Seine au niveau rez-de-chaussée -Égypte romaine, Égypte copte, Grèce pré-classique, sculptures étrangères- et d'autres espaces en sous-sol –arts de l'Islam, cryptes de la Cour carrée) ; espaces d'accueil, auditorium et équipements techniques.

¹ Le plan du jardin permet de surélever le niveau de protection du site de 20 cm au-dessus du niveau de la crue de 1910, alors que l'aménagement du fleuve et la tranchée du RER ont mis le quartier hors de portée des eaux. Les espaces en sous-sol sont protégés par une paroi moulée en béton coulée jusqu'à 30 mètres de profondeur, soit le niveau de la couche d'argile étanche par nature.

* Mesures :

⇒ *mouvements internes* :

1) les œuvres les plus fragiles qui ne peuvent être transportées sont protégées (ex. : œuvres monumentales en pierre)

2) les œuvres les plus fréquemment étudiées, destinées à des expositions temporaires ou très sensibles aux transports hors du Louvre sont transférées, soit dans des locaux initialement destinés à accueillir des archives difficiles d'accès et nécessitant des travaux d'aménagement spécifiques (sûreté, vol/incendie, climatisation...) ou dans des salles d'exposition ouvertes ou non au public.

⇒ *déménagements extérieurs* :

2 100 m² sont destinés, dans les locaux loués par le ministère de la culture, aux collections en provenance du Louvre.

⇒ *plans d'urgence* :

En cas de montée des eaux, mesures de colmatage et déplacement, dans les 72 heures la précédant, vers les étages supérieurs, des œuvres présentées dans des espaces inondables.

• **Musée d'Orsay**

* Espaces concernés : zone muséographique de la nef centrale et sous-sols du bâtiment.

* Mesures :

⇒ *mouvements internes* : installation de la quasi-totalité des collections d'arts décoratifs, de la salle des pastels et des décors peints au niveau médian.

⇒ *déménagements extérieurs* :

déplacement de 4 000 œuvres (800 peintures, 500 sculptures, 2 300 médailles, 10 maquettes d'architecture et une cinquantaine de pièces de mobilier de grande dimension) vers les espaces loués par le ministère.

⇒ *plan d'urgence* : colmatage du bâtiment et déplacement des œuvres dans les étages supérieurs.

• **Union centrale des arts décoratifs**

* Espaces concernés : 3 367 m² sur le site Rivoli (ailes Rohan et Marsan – réserves notamment) et 3 300 m² sur les réserves de Mantes-la-Jolie situées en bords de Seine.

* Mesures :

⇒ *mouvements internes* : 5 000 œuvres répertoriées prioritaires mises à l'abri dans les étages.

⇒ *déménagements extérieurs* : déménagement de près de 156 000 œuvres des musées des arts décoratifs, de la mode et du textile et de la publicité ainsi que des réserves de Mantes.

⇒ *plan d'urgence* : remontée des œuvres vers les espaces non inondables.

- **Laboratoire de recherche et de restauration des musées de France**

* Espaces concernés : 100 % des espaces, le laboratoire se trouvant à 15 mètres en dessous du niveau du jardin du Carrousel du Louvre.

* Mesures :

⇒ *mesures d'externalisation* : documentation – réduction du nombre d'œuvres stockées dans l'attente d'une restauration

⇒ *mesures préventives* : le laboratoire comprend de nombreux appareils d'analyse qui constituent autant d'outils de travail insusceptibles d'être évacués rapidement. Par ailleurs, les lieux de repli font défaut. A été mis en place un programme de protection *in situ*.

⇒ *plan d'évacuation en cas d'alerte*

Ces mesures, pour nécessaires qu'elles soient, entraînent des perturbations notables dans le fonctionnement des institutions concernées, au delà du temps consacré par les personnels de ces établissements au déménagement.

Bien qu'un ordre de priorité ait été établi en fonction de la vocation des œuvres à être exposées ou étudiées le plus fréquemment, cet éclatement des réserves compliquera considérablement la tâche des conservateurs en exigeant d'incessantes vérifications sur la localisation des œuvres et les privera de l'avantage que représentaient des réserves proches de leur lieu de travail.

Les programmes scientifiques engagés par les conservateurs risquent en effet de pâtir de cet éloignement. Notamment les opérations d'inventaire et de récolement entrepris par les départements du Louvre –qui correspondent à une impérieuse nécessité– s'en trouveront très vraisemblablement retardées. Par ailleurs, l'aménagement rapide des nouvelles réserves laisse craindre une dégradation des conditions de conservation qui pourrait être préjudiciable aux œuvres les plus fragiles. Enfin, les chances pour les œuvres placées dans les réserves provisoires d'être prêtées ou déposées dans d'autres lieux s'amenuisent.

Par ailleurs, lorsque les œuvres sont déménagées dans des espaces ouverts au public, les déplacements internes nuisent à la cohérence des présentations et, compte tenu de l'inadaptation de certains lieux d'accueil, peuvent également se traduire par une détérioration des œuvres.

A l'évidence, les collections risquent de payer fort cher l'imprévoyance des concepteurs des bâtiments destinés à les accueillir.

Le risque le plus grand serait de voir se prolonger, faute notamment de crédits, une situation qui constitue un handicap majeur dans la gestion des collections. Il est à craindre en effet que les œuvres stockées dans les réserves provisoires soient peu ou mal exploitées et que les anciennes réserves inondables soient « squattées » de manière sauvage faute d'espaces adéquats pour les divers mouvements d'œuvres (stockage en vue d'un changement d'accrochage ou d'une exposition temporaire, constats d'état, prises de vue, restauration).

La mission estime nécessaire que soit conduite dans les plus brefs délais l'étude confiée par le ministère de la culture et de la communication à l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels, afin d'expertiser les différentes options envisageables. Ces options peuvent être, soit des travaux destinés à assurer l'étanchéité des locaux actuels, soit la création à titre définitif de réserves extérieures aux musées.

La mission ne peut en ce domaine que mettre en garde le ministère de la culture contre le spectre du « provisoire qui dure ».

Il convient de souligner que les erreurs de conception ne sont pas l'apanage des seuls musées nationaux. Le cas du musée de Grenoble illustre également avec éclat les failles des opérations de rénovation conduites avant que ne se généralise la prise en compte des exigences de la conservation préventive. Inauguré en 1996, le musée de peinture et de sculpture a bénéficié d'une convention de restauration ambitieuse, à laquelle a été consacré un budget annuel de 300 000 euros sur cinq ans, financé pour moitié par l'Etat. Toutefois, force a été de constater trois ans après son ouverture que les collections présentaient un taux d'infestation de l'ordre de 50 à 70 %, imputable à l'absence de plan de prévention dans le cadre des travaux de rénovation. Cette lacune a nécessité la fermeture du musée pendant trois mois et la mise en oeuvre d'un traitement qui a duré dix-huit mois et a représenté un coût de l'ordre de 450 000 euros.

b) La persistance de situations préoccupantes

Les difficultés soulevées par les réserves des musées n'ayant pas bénéficié de programme de rénovation laissent mesurer les retards que peuvent accumuler nos institutions muséographiques au regard des nouvelles exigences de la conservation préventive.

Ces institutions connaissent des difficultés comparables. Dotées de réserves de dimensions modestes à leur création, elles ont dû faire face à une extension des collections qui s'est, dans un premier temps, traduite par l'ouverture de nouvelles salles ou des présentations très denses puis par la mise en réserve d'une partie des collections lorsque les muséographies ont été modernisées, cela sans que les espaces destinataires de ces pièces puissent être

aménagés de manière adéquate à une époque où n'étaient pas encore répandus les principes de la conservation préventive.

Dans ces musées, le problème des réserves, hérité de l'histoire, ne peut être résolu faute de moyens budgétaires, la mobilisation des crédits étant d'autant plus difficile que les aménagements nécessaires sont par définition peu visibles par le public.

Les réponses au questionnaire adressé par la mission font apparaître à cet égard quelques situations préoccupantes.

Ainsi, la conservatrice du musée national de la céramique à Sèvres note que « *les locaux (du musée) sont si petits que les réserves occupent toute la largeur de l'édifice et, de fait servent aussi de couloirs qui traversent le bâtiment* ». Elle ajoute fort heureusement que « *depuis peu les pièces (de collections) sont enfermées dans des vitrines donc inaccessibles* ». Outre les inconvénients évidents pour les collections, cet entassement nuit également à une gestion active des collections : « *Les dépôts faits dans les musées municipaux à la fin des années 30 constituent d'incroyables mélanges d'objets destinés à faire de la place au musée de Sèvres. Ils devraient être rapatriés si nous avons assez de place pour les reprendre, quitte à les remplacer par des dépôts ayant quelque logique* ».

Les musées nationaux n'ont pas le monopole de ces situations désolantes.

Votre rapporteur évoquera plus particulièrement le cas du musée des Beaux-Arts de Dijon qui a dû faire face au cours du XX^e siècle à un considérable accroissement de ses collections.

Le conservateur du musée de Dijon, en réponse au questionnaire adressé par la mission, souligne qu'à l'exception des collections du cabinet des dessins, en cours de restauration, la plupart des pièces, en raison des mauvaises conditions de stockage, sont au minimum encrassées, et souvent détériorées : outre les dégâts causés par des insectes xylophages –qui ont fait l'objet d'un traitement, « *beaucoup (de pièces) présentent des dommages beaucoup plus graves, et la comparaison entre les photographies de ces œuvres avant la dernière guerre, donc avant leur mise en réserve, est à cet égard, accablante. Beaucoup de sculptures du XIX^e siècle, en particulier des plâtres, sont probablement définitivement endommagées, quand elles n'ont pas purement et simplement disparu probablement au cours des différents déménagements (...). Des pièces plus petites et plus précieuses manquent toujours alors à l'appel (...) il n'est pas impossible qu'elles aient disparu des réserves à une époque où selon les souvenirs des anciens du musée, les accès n'étaient guère surveillés.* »

Au-delà de ces exemples isolés, votre rapporteur souhaite évoquer plus particulièrement la situation de trois types de musées pour lesquels la question des réserves se pose avec une particulière acuité. Il s'agit, d'une part, des musées installés dans des monuments historiques, d'autre part, des musées possédant des collections archéologiques et, enfin, des musées de sociétés.

- **Les châteaux-musées**

Les collections des musées installés dans des monuments historiques souffrent de l'insuffisance chronique des crédits de restauration et donc du mauvais état de conservation des bâtiments qui les abritent. S'y ajoute semble-t-il une insuffisance préoccupante de personnels.

La situation des deux anciennes demeures impériales que sont les châteaux de Compiègne et de Fontainebleau permet de mesurer l'ampleur de ces difficultés.

Dans ces châteaux, les réserves actuelles ne sont pas adaptées aux normes de conservation qu'impliquent les objets qui y sont entreposés.

Installées dans des locaux vétustes et mal adaptés, ces réserves souvent d'accès difficile, ne disposent pas de systèmes de contrôle de l'hygrométrie et de la température. Les détériorations qui découlent de ces carences nécessitent des travaux urgents.

Ainsi au château de Fontainebleau, la découverte de mэрule -champignon qui ronge et détruit le bois– dans les plafonds de certaines salles de réserve nécessite à très court terme le déménagement d'une quinzaine de salles de réserve contenant plus de 200 œuvres volumineuses. Par ailleurs, le traitement contre la vrillette (insecte xylophage) déjà engagé depuis 2000, doit être poursuivi.

Toutefois, malgré une situation préoccupante, ces impératifs ne semblent pas pour l'heure être systématiquement pris en compte dans la programmation d'ensemble des travaux entrepris sur ces monuments.

Ainsi, s'il est prévu de créer de nouveaux espaces de réserves pour les dépôts lapidaires et les boiseries du château de Fontainebleau conservés jusqu'ici dans des locaux désormais affectés à un autre usage, les aménagements spécifiques indispensables à la bonne conservation des collections concernées ne sont pas programmés.

Ces lacunes sont d'autant plus préjudiciables à la bonne gestion des collections que les espaces de présentation au public sont souvent insuffisants pour les exposer dans leur ensemble, cela en raison même des dimensions des bâtiments, mais également du fait de possibilités limitées d'aménagement–notamment pour des raisons budgétaires.

En réponse à la question de la mission portant sur la part des pièces conservées en réserve susceptibles d'être exposées, le conservateur du musée du château de Fontainebleau souligne qu'« *un projet d'ouverture de salles de mobilier, irréalisable pour l'instant pour des raisons financières, permettrait de présenter une cinquantaine de pièces actuellement en réserve* ». De même, il souligne que « *beaucoup d'objets sont en réserve parce que les appartements où ils doivent figurer n'ont pas fait l'objet d'une restauration* » et que « *d'autres le sont par manque de crédits pour les restaurer* ».

Cette situation est d'autant plus regrettable que ces musées disposent de collections d'un très grand intérêt historique et scientifique.

La mission considère qu'un effort particulier doit être accompli pour prendre en compte dans les programmes de restauration de ces monuments la nécessité de les doter des équipements muséographiques, et en particulier des réserves, leur permettant d'assumer correctement leur mission de conservation.

Une prise de conscience de la dimension muséographique de ces monuments par la direction de l'architecture et du patrimoine semble à cet égard nécessaire afin d'assurer une meilleure coordination entre les actions qui relèvent de sa responsabilité et celles qui entrent dans le champ de compétence de la direction des musées de France.

- **Les réserves archéologiques**

Les réserves archéologiques des musées apparaissent dans nombre de cas négligées et peu valorisées.

Les collections archéologiques posent en effet des problèmes spécifiques. Ces collections sont constituées en général de très nombreuses pièces appartenant pour certaines à des séries d'objets quasiment identiques. Si, par nature, elles se prêtent mal à une présentation exhaustive, leur exploitation scientifique exige un important travail d'études. A cet égard, à l'occasion de la visite des réserves du département des antiquités orientales du Louvre, la mission a pu mesurer l'ampleur des tâches de reconstitution accomplies par les restaurateurs sur des fragments d'apparence insignifiante, mais qui prennent toute leur valeur une fois ce travail de recherche réalisé.

Or ces tâches ne peuvent être effectuées que dans la mesure où le musée dispose de personnels disponibles et d'espaces adéquats.

Ces conditions sont à l'évidence particulièrement difficiles à remplir dans les musées territoriaux à vocation pluridisciplinaire, qui regroupent pourtant la plupart des collections archéologiques dans le cadre de dépôts effectués à l'issue de campagnes de fouilles.

On notera toutefois que les musées nationaux sont également confrontés à cette difficulté, et au premier chef le musée des antiquités nationales de Saint-Germain-en-Laye.

Cette institution, riche d'une collection estimée à 2 ou 3 millions d'objets dont 29 000 seulement sont présentés dans les salles d'exposition permanente, est installée dans le château de Saint-Germain-en-Laye, édifice peu adapté à sa vocation muséographique. En effet, alors que près de 90 % des collections sont conservées dans les réserves, les espaces qu'occupent ces dernières (2 539 m²) équivalent à ceux des salles d'exposition (2 546 m²).

L'état de ces réserves, s'il est variable selon les six départements du musée, apparaît préoccupant à plus d'un titre.

Le mauvais entretien du château est incompatible avec le respect des règles de conservation préventive. Ainsi, une partie des réserves des départements du néolithique et de l'âge de bronze sont situées dans un entresol dont les voûtes connaissent depuis des années une « *desquamation spectaculaire sans aucun doute très dommageable à des objets en bronze qui constituent 90 % du matériel qui y est installé* », selon les conservateurs.

Par ailleurs, l'exiguïté des espaces conjuguée à l'absence d'aménagements spécifiques, conduit à des situations d'entassement préjudiciables à la conservation des objets et à leur étude. Ainsi, les collections de l'âge du Fer, dont certaines proviennent de sites majeurs, sont conservées dans des conditions qui n'ont que très peu évolué depuis le début du XXe siècle, la plupart des pièces se trouvant encore dans leur état de fouille ou ayant été restaurées au XIXe siècle ou au début du XXe siècle selon des techniques qui n'ont plus cours aujourd'hui.

Une étude de faisabilité est actuellement en cours dans la perspective de la création d'une réserve de proximité sur un terrain appartenant à l'Etat. La mission ne peut qu'insister sur la nécessité que revêt cet aménagement essentiel à la pérennité du musée lui-même.

Au-delà, la mission estime indispensable que le ministère de la culture engage un programme de remise à niveau des dépôts de fouilles archéologiques. Ce programme constitue le complément indispensable des réformes successives conduites depuis 2001 pour réformer l'organisation des fouilles archéologiques préventives.

Sa mise en oeuvre devrait être facilitée par la clarification du régime de propriété des vestiges exhumés à l'occasion de ces fouilles. On rappellera que, sur proposition de la commission des affaires culturelles, le Sénat a adopté lors de l'examen du projet de loi modifiant la loi n° 2001-44 du 17 janvier 2001 relative à l'archéologie préventive un amendement prévoyant que l'Etat est propriétaire de ces vestiges, si le propriétaire du

terrain dans lequel ils ont été trouvés n'a pas manifesté la volonté d'en conserver la propriété. Ce dispositif permet de mettre fin à une situation où les vestiges, souvent de faible valeur marchande, se trouvaient du fait du désintérêt de leur propriétaire dans une situation de déshérence préjudiciable à leur bonne conservation.

La mission considère que la réaffirmation de la responsabilité de l'Etat sur ce patrimoine doit s'accompagner des mesures permettant d'assurer sa bonne conservation.

- **Les musées de société**

Il s'agit sans doute là des musées pour lesquels les inquiétudes sont les plus justifiées.

Les collections de ces institutions, qui renferment des pièces archéologiques, historiques, ethnologiques ou scientifiques, sont généralement conservées dans des conditions précaires voire, dans quelques cas, catastrophiques. N'échappent à ce triste constat que quelques grandes institutions telles le musée national des arts et traditions populaires ou le musée national des arts africains et océaniens, désormais fermé, dont les collections sont destinées à rejoindre celles du futur musée du quai Branly et, en régions, le musée du Dauphinois à Grenoble ou le musée de Bretagne à Rennes.

Peu concernés par les projets de rénovation mis en œuvre à partir des années 70, la plupart de ces musées ont encore des réserves héritées des années 50, voire pas de réserves du tout ou se réduisant à de simples locaux de stockage.

A l'évidence, ces musées ont pâti du moindre intérêt que recueillent leurs collections par rapport à celles des musées de Beaux-Arts. En effet, ces collections présentent, pour beaucoup, une valeur vénale assez faible et se caractérisent par une grande diversité, facteurs qui interdisent une standardisation des conditions de conservation et nécessitent des espaces importants. Souvent constituées de séries, les collections se chiffrent par dizaines de milliers de numéros d'inventaire : 15 000 objets à Perpignan, 50 000 au musée Gadagne de Lyon.

Enfin, plus que d'autres, ces collections souffrent de la tardive prise de conscience des principes de la conservation préventive alors même que la professionnalisation de leur gestion a été plus tardive que pour les musées des Beaux-Arts.

La situation de ces musées, dont le rôle culturel est essentiel alors que l'intérêt des citoyens pour leur patrimoine de proximité s'affirme, montre que, contrairement à ce que pourrait laisser croire le succès

rencontré par des réalisations prestigieuses, la rénovation des institutions muséographiques est, encore loin d'être achevée.

A l'avenir, la mission souhaite que soient privilégiées des réalisations peut-être moins ambitieuses, et donc moins visibles, mais axées sur des collections susceptibles d'intéresser un public de proximité. En effet, un des échecs de la politique muséographique conduite depuis trente ans réside dans le fait que l'indéniable progression de leur fréquentation ne s'est pas accompagnée d'un élargissement de leurs publics.

- **Les « musées-réserves »**

Sous cette appellation, la mission souhaite attirer l'attention sur deux institutions pour lesquelles la question des réserves apparaît particulièrement préoccupante dans la mesure où leurs collections, certes pour des raisons différentes, ne sont pas présentées au public mais conservées pour leur quasi-totalité en réserve.

- *Le Musée de l'Homme*

Le Muséum national d'histoire naturelle a suscité l'inquiétude de la mission sur sa capacité à gérer les collections qui sont les siennes, et qui pour la plupart, en raison notamment de leur statut de collections d'études, sont conservées en réserve.

Dotée d'un patrimoine que la direction de l'architecture et du patrimoine a estimé « en péril », cette institution prestigieuse, dotée de larges compétences, gère ses collections dans des conditions qu'il ne serait ni hasardeux ni abusif de qualifier de désastreuses.

Outre l'étroitesse des marges budgétaires dont il dispose depuis des décennies, le Muséum pâtit de sa double vocation à la fois scientifique et patrimoniale. Jusqu'à la réforme statutaire intervenue en 2001¹, son organisation était fondée sur « *une tradition d'autogestion de l'institution par l'assemblée des professeurs* », selon les termes de son directeur général, M. Bertrand-Pierre Galey².

A l'instar de nombre de musées relevant de la tutelle du ministère de l'éducation nationale, aucun projet muséographique n'a jamais été développé autour des collections, qui étaient, avant la réorganisation des services, gérées directement par les responsables des vingt-six laboratoires qui composaient le Muséum, et qui, privilégiant une logique d'étude, n'avaient pas de politique de conservation.

¹ Décret n°2001-916 du 3 octobre 2001 relatif au Muséum national d'histoire naturelle.

² Audition par la commission, bulletin des commissions n°19 (2002-2003) p. 3267.

La création d'une direction des collections à la suite de la réorganisation administrative aurait dû permettre de remédier à cette situation. Toutefois, il semble que la pratique n'a pas encore suivi les textes, comme a pu le constater votre rapporteur dans le cadre des travaux qu'il a conduits au nom de la commission des affaires culturelles à l'occasion de la loi du 6 mars 2002¹ relative à la restitution par la France de la dépouille mortelle de Saartjie Baartman à l'Afrique du Sud.

A cette occasion, votre rapporteur avait souligné le caractère inadapté des réserves du musée de l'Homme situées pour partie dans les combles du palais de Chaillot. Y sont notamment conservées dans un état d'empoussiérage préoccupant les collections du laboratoire d'anthropologie biologique.

Composées pour une large part de restes humains, ces collections -qui n'auront pas la chance, comme d'autres collections de ce musée, d'être transférées au musée du quai Branly, et dont l'intérêt scientifique est au demeurant assez faible, voire nul- ne font plus l'objet de travaux de recherche.

Cette absence de valeur aussi bien patrimoniale que scientifique, ne peut toutefois suffire à expliquer tant l'abandon dans lequel elles sont laissées que les défaillances constatées dans leur gestion.

Il semble, en effet, que le cas douloureux de la Vénus hottentote ne soit pas isolé. En effet, s'agissant d'une affaire comparable, relative au sort de la dépouille d'un indien originaire d'Uruguay, Vamaica Peru, réclamée par la République uruguayenne, la mission a pu constater la persistance des difficultés qu'il avait alors stigmatisées. Une réponse du ministre de la recherche, en date du 22 mai dernier, à une question écrite posée par votre rapporteur indique qu'*« aucune raison scientifique ne s'oppose à ce que l'indien Charruas soit rendu aux autorités de l'Uruguay et (que) le Muséum national d'histoire naturelle doit procéder à sa restitution conformément aux termes de l'expertise »*. Il est en effet heureux qu'aucune raison ne s'oppose à cette restitution car, d'après des informations fournies par le directeur général du Muséum, elle a d'ores et déjà eu lieu le 17 juillet 2002 à Montevideo.

Ces errements administratifs persistants traduisent à l'évidence des lacunes dans l'exercice par le ministère de la recherche de son pouvoir de tutelle, auxquelles la mission considère qu'il est plus que temps de remédier.

Au-delà, la mission ne peut que déplorer que, compte tenu de la richesse des collections nationales en ce domaine mais également de l'intérêt de nos concitoyens pour l'histoire de l'espèce humaine, il n'existe pas d'institution muséographique capable de retracer l'évolution de l'homme dans son environnement naturel. A cet égard, la mission se félicite que soit conduite

¹ Loi n° 2002-323 du 6 mars 2002.

par le Gouvernement une réflexion sur l'avenir du musée de l'Homme, réflexion, qui n'a que trop tardé à être engagée.

Cette réflexion doit s'inscrire dans une perspective plus large, celle de la rénovation des musées relevant des ministères de l'éducation nationale et de la recherche. La mission voit dans la mise en oeuvre de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, qui a vocation à s'appliquer à tous les musées de l'Etat, l'occasion pour ces institutions d'engager leur mutation.

Cette mutation passe notamment par une modernisation des modalités de gestion de leurs collections.

A cet égard, la mission se félicitera de l'accord donné par le ministère de la recherche sur le projet d'arrêté relatif à l'inventaire pris pour l'application de la loi relative aux musées de France.

Ce texte, dont la publication est imminente, prévoit que, dès lors qu'elles sont inventoriées, les pièces composant une collection sont considérées comme la propriété du musée, donc soumises aux règles de la domanialité publique, et qu'elles ne peuvent être radiées que, pour des motifs tirés de leur absence d'intérêt scientifique, conformément aux dispositions de la loi du 4 janvier 2002.

L'entrée en vigueur de ce décret permettrait de mettre fin aux analyses fantaisistes avancées par le ministère de la recherche lors de l'examen de la loi du 6 mars 2002 précitée, selon lesquelles les dispositions de la loi bioéthique du 29 juillet 1994 seraient susceptibles de s'appliquer au squelette de l'homme de Cro-Magnon.

En effet, le Gouvernement avait indiqué, alors, que cette loi selon laquelle « le corps humain, ses éléments et ses produits ne peuvent faire l'objet d'un droit patrimonial » s'opposait à ce que les collections de restes humains du Muséum puissent être considérées comme sa propriété, interprétation contestable à plus d'un titre qui, par ailleurs, soulevait plus de problèmes qu'elle n'en réglait. A titre d'exemple, l'application de cette disposition interdisait de poursuivre et de réprimer la soustraction de ces collections comme un vol et rendait problématique leur exploitation scientifique qui, bien qu'hypothétique aujourd'hui, ne peut être exclue définitivement pour certaines d'entre elles.

- Le musée des arts décoratifs

Bien que confronté à des difficultés très différentes de celles auxquelles le musée de l'Homme doit faire face, le musée des arts décoratifs constitue également un exemple affligeant de musée réduit à ses réserves.

On rappellera que ce musée relève de l'Union centrale des arts décoratifs (UCAD), association créée en 1882. L'UCAD présente la

particularité, en dépit de son statut de droit privé, de détenir des collections nationales qui sont présentées dans le cadre du musée des arts décoratifs, mais également dans celui du musée Nissim de Camondo, du musée de la mode et du textile et du musée de la publicité.

Pour l'heure, si ces trois dernières institutions sont ouvertes au public –les deux dernières ayant été récemment restaurées– la majeure partie des collections de l'UCAD –à savoir celles affectées au musée des arts décoratifs– ne sont plus présentées au public depuis 1996.

On rappellera, pour permettre de prendre la mesure du handicap que représente cette situation pour la politique de diffusion du patrimoine muséographique, que sont concernées des collections composées de près de 150 000 pièces, qui illustrent tous les aspects de la création artistique et constituent l'une des plus importantes collections d'arts décoratifs au monde.

D'après les informations communiquées à la mission, le retard pris dans la mise en œuvre du projet de rénovation, lancé dès le milieu des années 1980, est imputable, non pas à des raisons financières, mais aux revirements qui ont affecté la conduite du projet muséographique, errements illustrés par les fréquents changements intervenus dans la direction scientifique du musée et par la désignation d'un nouveau maître d'œuvre en cours de réalisation des travaux.

Des ambitions initiales, seul le projet de rénovation de la bibliothèque des arts décoratifs a été mené à bien.

S'agissant du musée, a été évoquée par les responsables actuels de l'UCAD une réouverture d'ici 2005, hypothèse qui semble optimiste alors que les appels d'offres pour la réalisation des travaux ne seront lancés qu'en juillet 2003 par l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels. C'est donc pendant près d'une décennie que le public français et étranger aura été privé de la possibilité de voir ces collections comparables à celles du Victoria and Albert Museum ou du Metropolitan Museum de New-York. Cela est d'autant plus inacceptable que, pour l'essentiel, elles ont été constituées grâce à des dons et à des legs.

La mission considère donc comme nécessaire que le ministère de la culture veille au bon aboutissement d'un projet –certes légitime– mais dont la mise en œuvre a été retardée, pour de mauvaises raisons. Il est en effet inacceptable à l'égard du public comme des mécènes que des collections nationales aient en quelque sorte été confisquées pour des raisons liées exclusivement à des querelles scientifiques.

C. DES BESOINS À SATISFAIRE

1. La gestion des réserves : un défi commun à l'ensemble des musées

Les réponses au questionnaire adressé par la mission témoignent d'une prise de conscience parmi les conservateurs de l'importance du rôle joué par les réserves dans le fonctionnement des institutions dont ils assurent la direction.

Au-delà d'une grande disparité de situations, la mission a constaté que les musées sont confrontés à des difficultés communes.

Les conservateurs pointent essentiellement l'insuffisance des espaces consacrés aux réserves, l'inadaptation de ces espaces à leurs fonctions patrimoniales et l'insuffisance des effectifs affectés à leur gestion.

Ces obstacles à une gestion optimale des réserves avaient déjà été identifiés lors d'une enquête réalisée par l'association des conservateurs de collections publiques et publiée dans la revue *Musées et collections publiques de France*¹.

D'après cette enquête, les trois quarts des conservateurs interrogés estiment insuffisante la surface des réserves par rapport aux besoins des collections. Il convient de souligner que cette appréciation d'ensemble ne s'accompagne toutefois pas d'une évaluation très précise de ces besoins : les deux tiers des conservateurs exigeant plus d'espace pour les réserves réclament un accroissement de 50 % au moins des surfaces de réserves, ce qui témoigne d'une situation générale d'entassement assortie des difficultés d'accès, de manipulation et de conservation qui en découlent. Ainsi, à titre d'illustration, on relèvera qu'un tiers des conservateurs interrogés indique que le matériel d'exposition est entreposé dans les réserves.

Toutefois, l'insuffisance chronique d'espaces semble plus ou moins maîtrisée par l'existence de méthodes présidant au rangement des œuvres. Si elles diffèrent d'un musée à l'autre, il apparaît que ces méthodes ont été pour la moitié des institutions choisies par les responsables actuels, ce qui témoigne du regain d'intérêt des conservateurs pour les réserves. Cependant, paradoxalement, seulement un tiers des responsables de collections affirme être capable de connaître le nombre exact de pièces conservées en réserve !

Corollaire de l'exiguïté des réserves et de leur surcharge, leur entretien fait apparaître d'inquiétantes lacunes. S'agissant des risques

¹ N° 228 (2000).

d'incendie ou de dégât des eaux, aucun exercice d'alerte n'est organisé dans un quart des musées ; pour les trois quarts restant, il ne s'agit généralement que d'exercices concernant les risques d'incendie. Les systèmes de climatisation semblent pour la grande majorité des musées très sommaires, se résumant à l'existence d'un thermohygrographe, l'installation d'appareils complémentaires de régulation du climat étant relativement rare. Cette situation est particulièrement inquiétante lorsque l'on connaît les conséquences d'un dérèglement des composantes du climat en termes d'infestation biologique notamment.

Enfin, la faiblesse des effectifs affectés aux réserves constitue une préoccupation que l'on retrouve dans la quasi-totalité des réponses, les opérations conduites dans les réserves étant déterminées, non pas en fonction des impératifs de conservation des œuvres, mais compte tenu des moyens humains disponibles.

Le sentiment qui domine est que si les risques de dégradation des œuvres sont connus, les moyens manquent pour les prévenir.

2. Une nécessaire remise à niveau

Votre mission a regretté plus haut qu'aucune étude d'ensemble n'ait été réalisée par les services de la direction des musées de France pour apprécier l'état des réserves de la totalité des musées et évaluer l'effort de remise à niveau nécessaire pour assurer dans de bonnes conditions la conservation de leurs collections, objectif qui répond pourtant à une nécessité patrimoniale évidente.

Il apparaît que la question des réserves est en pratique examinée « au coup par coup » au gré des projets de création et de rénovation des institutions muséographiques.

- **Des marges budgétaires qui restent à dégager**

- * *Les musées nationaux*

Les crédits d'investissement dont dispose la direction des musées de France, qui s'élèvent en 2003 à 17,26 millions d'euros pour les dépenses exécutées par l'Etat et à 44,22 millions d'euros pour les subventions d'investissement, obéissent à une logique de programmation qui favorise une approche ponctuelle des besoins des musées, institution par institution. Les conséquences de cette planification des crédits sont accentuées par le fait que la réalisation de la plupart des projets, souvent assez coûteux, s'étale sur plusieurs années.

Ainsi, pour les musées nationaux, les crédits inscrits dans la loi de finances pour 2003 sont affectés à la poursuite des programmes de rénovation des bâtiments déjà engagés au musée d'Orsay et au musée de l'Orangerie -qui bien entendu ne concernent en aucun cas les réserves de ces établissements-, aux études de maîtrise d'œuvre de la restructuration du musée Adrien Dubouché à Limoges, qui permettront certes de remédier aux insuffisances actuelles des réserves, à l'extension du musée de la coopération franco-américaine de Blérancourt ainsi qu'à la restructuration des espaces d'accueil des musées de Compiègne et de Fontainebleau.

La logique de cette programmation -qu'au demeurant la mission ne remet pas en cause- conjuguée à la modicité des enveloppes globales si on les rapporte aux urgences conduit donc à n'envisager une remise à niveau des réserves des musées nationaux qu'à une échéance très lointaine, ce qui est regrettable au regard de la situation alarmante de certaines institutions muséographiques.

Si la contrainte budgétaire constitue un obstacle à cette remise à niveau, la mission a regretté que la direction des musées de France ne dispose pas d'indicateurs lui permettant de hiérarchiser les projets de rénovation en tenant compte des périls que courent les collections, et en particulier celles conservées dans les réserves.

Le sort des musées territoriaux n'est guère plus enviable.

* *Les musées territoriaux*

L'attribution des subventions d'investissement par l'Etat obéit à une logique très proche de celle qui vaut pour les musées nationaux.

L'objectif poursuivi par le ministère de la culture en ce domaine est de soutenir les efforts financiers consentis par les collectivités locales tout en les faisant bénéficier des compétences de ses services en matière d'expertise architecturale et technique. A ce titre, le ministère participe au financement des études et des concours d'architecture et de muséographie puis aux travaux, mais ne subventionne pas l'entretien courant des bâtiments ni les opérations modestes d'aménagement. Ces crédits ne contribuent donc à la rénovation des réserves que dans la mesure où cet aspect est pris en compte par les projets de rénovation.

Là encore, notre mission ne conteste pas les principes d'attribution des crédits. Elle soulignera cependant qu'une accélération de la réhabilitation des réserves ne peut provenir que d'une intensification de l'effort financier consenti par les collectivités territoriales concernées.

En effet, après avoir notablement progressé jusqu'en 1992, afin d'accompagner le financement d'opérations majeures en région telles que la rénovation des musées des Beaux-Arts de Lyon, de Grenoble, du Havre ou de

Nancy, le montant des concours apportés par l'Etat s'est depuis stabilisé autour de 21 millions d'euros, compte tenu de la réduction de l'ampleur des programmes muséaux qui ont succédé à cette première génération de grands travaux en région. Depuis, ces crédits n'ont pas été revalorisés, l'année 2003 confirmant une nouvelle fois cette tendance à la stabilisation.

Faute d'inverser cette tendance, il y a à craindre que les espoirs de voir améliorer la situation des réserves de ces musées ne reposent que sur l'effort que pourront consentir les collectivités territoriales.

- **Un renforcement de la qualification des personnels**

La modernisation des musées et la gestion plus dynamique des collections qui découle de ce mouvement ont fait apparaître des besoins nouveaux.

En effet, la multiplication des expositions temporaires, le renouvellement des présentations permanentes comme l'intensification des relations entre les musées ont développé et accéléré les mouvements d'œuvres, ce qui implique une logistique importante qui fait encore défaut à nombre de musées. A titre d'exemple, le nombre de mouvements d'œuvres enregistrés pour le département des peintures du musée du Louvre qui compte environ 6 000 œuvres dans les murs du musée et à peu près autant en dépôt, oscille selon les années entre 4 000 et 6 000.

Outre des réserves adaptées à ces mouvements, ces nouveaux modes de fonctionnement exigent des personnels formés à ces tâches spécifiques.

La nécessité d'une approche globale et transversale de la gestion matérielle des collections a conduit les musées les plus importants à s'adjoindre le concours de régisseurs d'œuvres dont la fonction consiste notamment dans l'organisation matérielle des réserves.

La généralisation de cette fonction dans l'organigramme des musées présente de nombreux avantages.

En premier lieu, l'existence d'un emploi spécifique permet de codifier les usages et d'introduire plus de rigueur dans la gestion des réserves, domaine où, on l'a vu plus haut, la réglementation est quasiment inexistante. Ainsi, lors de la visite effectuée par la mission au musée des Beaux-Arts de Lille, le directeur, M. Arnauld Bréjon de Lavergnée a indiqué l'apport pour le musée de la création du poste de régisseur des œuvres qui a notamment été le moyen d'élaborer un « cahier des procédures » pour les différents types de mouvements d'œuvres (prêt, restauration, déplacement interne, procédure d'accès aux réserves, dépôts, dons et legs,...).

En second lieu, la régie d'œuvres contribue à la professionnalisation de la gestion des collections, ce qui présente un avantage du point de vue de la

conservation des œuvres mais également de leur connaissance. Dans nombre de cas, il semble en effet que l'insuffisance des effectifs, conjuguée à une absence de mobilité des personnels, fasse reposer la gestion des réserves sur quelques personnes qui sont seules à connaître l'identité et l'emplacement des objets conservés en réserve.

Cependant, force est de constater que la fonction de régie des œuvres, aussi importante soit-elle, n'est pas encore généralisée. En effet, nombre de musées nationaux ne disposent pas de régisseur. Tel est le cas du musée national de porcelaine Adrien Dubouché à Limoges, dont la conservatrice souligne en réponse à cette question de la mission : « *un régisseur d'œuvres serait indispensable* ».

Outre les obstacles budgétaires, il semble que le recrutement de ces personnels se heurte à une inadaptation des corps et cadres d'emplois de la fonction publique à cette fonction spécifique.

En ce qui concerne les musées nationaux, la mise en place d'un sujet « régie d'œuvres » au concours de recrutement des chargés d'études documentaires, permet désormais le recrutement de régisseurs d'œuvres dans un corps de fonctionnaires de catégorie A, en fonction des emplois budgétaires disponibles.

La mission souligne la nécessité d'étendre cette mesure aux concours de recrutement des secrétaires de documentation. Elle permettrait de recruter des personnels qualifiés de catégorie B, ce qui rendrait possible la constitution de services de régie structurés et efficaces.

Dans une seconde étape, la création d'une épreuve distincte ou d'une option pour les personnels de catégorie A et de catégorie B permettrait de résoudre la difficulté qui résulte aujourd'hui de l'application de la règle statutaire selon laquelle les affectations s'effectuent en fonction du rang de classement aux concours et non en fonction du choix des sujets par les candidats.

En ce qui concerne la filière culturelle territoriale, le cadre d'emploi des attachés de conservation du patrimoine permet le recrutement de régisseurs d'œuvres dans les musées territoriaux. Cependant, il serait souhaitable qu'à l'image de ce qui existe pour la médiation culturelle, une option spécifique soit créée pour la régie d'œuvres.

En outre, la mission estime nécessaire que les exigences nouvelles de gestion matérielle des collections soient prises en compte systématiquement au niveau de la formation initiale comme professionnelle de ces personnels. L'Institut national du patrimoine, en inscrivant récemment dans son programme de formation continue des stages de régie d'œuvres ouverts aux agents de catégorie A concernés, a apporté une

amorce de réponse. Il convient toutefois que cet effort soit poursuivi en étroite liaison avec les écoles nationales d'application des collectivités territoriales et le Centre national de la fonction publique territoriale.

Ces évolutions apparaissent nécessaires. En effet, dans la majorité des musées, c'est aux conservateurs qu'il incombe, en plus de leurs autres tâches, d'assumer directement la responsabilité de la tenue des réserves. Or ces personnels, compte tenu de la lourdeur de leur charge de travail comme des exigences nouvelles qui doivent désormais être respectées dans la gestion de ces espaces, ne peuvent l'assumer dans de bonnes conditions.

II. LES MUSÉES CONNAISSENT-ILS LEURS COLLECTIONS ?

La situation des réserves –très disparate– a naturellement conduit la mission à s’interroger sur la connaissance qu’ont les musées de la consistance de leur patrimoine et donc sur les conditions dans lesquelles sont effectuées deux opérations essentielles dans la gestion administrative des collections, à savoir l’inventaire et le récolement.

La mission a pu constater que, si les conservateurs ont conscience de l’importance de ces tâches, la réalité du fonctionnement des musées fait apparaître des lacunes préoccupantes dans leur exécution.

A. UNE ABSENCE DE DOCTRINE

1. L’inventaire et le récolement des collections : des opérations essentielles dans la gestion administrative des collections

La tenue de l’inventaire apparaît comme un acte fondamental dans la gestion administrative d’une collection muséographique dans la mesure où ce document a pour vocation de définir sa consistance. En établissant l’appartenance d’un bien à une collection, l’inventaire en détermine le statut.

On rappellera que, jusqu’à l’entrée en vigueur de la loi du 4 janvier 2002, s’appliquait aux biens constituant les collections des musées la théorie jurisprudentielle du domaine public.

En l’absence de dispositions spécifiques, dans la mesure où les collections étaient la propriété d’une personne publique et étaient affectées à l’usage du service public muséographique –ce que permettait d’établir l’inventaire–, elles étaient considérées comme appartenant au domaine public et, à ce titre, étaient inaliénables et imprescriptibles.

La loi du 4 janvier 2002 a formalisé ces règles.

Son article 11 dispose en effet que les biens constituant les collections des musées de France appartenant à une personne publique –en pratique ceux inscrits sur les inventaires– font partie de leur domaine public et sont, à ce titre inaliénables. Par ailleurs, le même article affirme leur imprescriptibilité, statut qui a été étendu dans le souci de protéger leur intégrité, aux collections de l’ensemble des musées de France, y compris ceux relevant d’une personne morale de droit privé.

L'inventaire constitue donc, on le voit, un document essentiel qui, outre le statut des biens qui y sont inscrits, détermine également l'étendue de la responsabilité des agents qui en sont dépositaires.

C'est pour cette raison qu'à l'initiative de votre commission, a été introduit dans la loi du 4 janvier 2002 un article précisant que « *les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire* » et qu'« *il est procédé à leur récolement tous les dix ans* » (article 12).

Ces précisions, qui semblent aller de soi au regard du bon sens, étaient justifiées par les lacunes constatées dans la tenue des inventaires des musées, qu'il s'agisse des institutions relevant de l'État ou de celles dépendant des collectivités territoriales, et traduisaient le souci que puissent être dégagés au sein des musées de France « *les effectifs et les moyens nécessaires qui faisaient jusque là défaut* »¹.

Les travaux de la mission ont confirmé la pertinence de cette disposition, qui pour certains musées, relève encore du vœu pieux plutôt que de l'obligation législative.

2. Une coupable discrétion de la tutelle

a) Une absence de directives...

- Comme le relevait le rapport particulier consacré par la Cour des Comptes en février 1997 aux musées nationaux et aux collections nationales d'œuvres d'art, « *considérant que la fixation des règles de gestion des collections est une mesure technique qui fait partie intégrante de la formation des conservateurs et doit donc relever de leur responsabilité, la direction des musées de France n'a pas édicté dans ce domaine des règles s'imposant aux musées nationaux* ».

En effet, le seul document énonçant les principes qui doivent présider à l'établissement des inventaires remonte à 1957 et ne concerne pas les musées nationaux.

Ce document ne constitue pas à proprement parler un document administratif mais plutôt un ensemble de préconisations baptisées, pour des raisons de commodité, « circulaire ».

Ces préconisations qui ont posé notamment le principe de l'inventaire en dix-huit colonnes, ont été formulées par un conservateur, George-Henri

¹ Rapport n° 5 (2001-2002) de M. Philippe Richert fait au nom de la commission des affaires culturelles sur le projet de loi adopté par l'Assemblée nationale, après déclaration d'urgence, relatif aux musées de France.

Rivière, à l'attention des conservateurs des musées classés et contrôlés. Sur bien des points, elles se révèlent adaptées et sont d'ailleurs encore diffusées par la direction des musées de France aux conservateurs de musées territoriaux qui souhaitent établir un inventaire ou bien revoir les documents existants.

- En ce qui concerne le récolement, la discrétion de la tutelle a été encore plus grande ; en effet, aucune préconisation quant à son organisation tant dans les musées nationaux que dans les musées territoriaux n'a été élaborée par les services compétents du ministère.

Cela s'explique en grande partie par la conception du récolement qui a prévalu parmi les conservateurs jusqu'à une date récente. En effet, il était traditionnellement considéré que le récolement exhaustif des collections d'un musée devait être entrepris soit pour en vérifier la consistance à l'occasion d'un événement particulier (opérations d'évacuation lors de la Seconde guerre mondiale, sinistre, déménagement...) ou pour répondre aux besoins spécifiques liés à un chantier de rénovation.

Cette conception qui fait du récolement une opération exceptionnelle explique pour une large part les difficultés rencontrées par la commission chargée du récolement des dépôts d'œuvres d'art, mise en place en 1996, comme les lacunes qu'elle a été amenée à constater dans la gestion des collections.

b) ... à laquelle devraient remédier les mesures d'application de la loi du 4 janvier 2002

Si la direction des musées de France était depuis longtemps consciente de la nécessité de créer un corpus de règles en matière d'inventaire et de récolement communes à l'ensemble des musées, quelle que soit l'autorité ministérielle dont ils relèvent, c'est la loi du 4 janvier 2002 qui a permis de remédier aux lacunes constatées dans l'exercice de ses pouvoirs de tutelle.

Le décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 pris pour l'application de la loi a précisé les principes généraux régissant l'inventaire des biens des collections des musées de France.

Ses principales dispositions concernent :

- l'obligation d'établir un inventaire régulièrement tenu à jour sous la responsabilité des professionnels responsables des activités scientifiques des musées de France (article 1^{er}) ;

- les modalités permettant de garantir l'authenticité de l'inventaire (article 2) ;

- les conditions d'inscription des biens sur l'inventaire (article 3). Est notamment précisé que le numéro d'inventaire est identifiable sur le bien, mesure qui semble relever du bon sens mais qui, dans les faits, n'est pas toujours respectée en raison de l'absence de fiabilité des techniques de marquage ;

- la procédure et les motifs de radiation de l'inventaire (article 4) ;

- la possibilité permanente pour le propriétaire des collections de procéder au récolement des dépôts (article 7).

On soulignera que l'article 6 de ce décret prévoit qu'en cas de vol, la personne morale propriétaire des collections porte plainte. Cette précision, qui peut surprendre, semble inspirée par les négligences constatées dans la pratique en ce domaine. Par ailleurs, le décret dispose (article 5) que les ministres chargés de la culture et de la recherche fixent par arrêté les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire et du registre des dépôts, ainsi que les principes généraux de numérotation, d'identification, de marquage et de récolement des biens des musées de France.

Le travail de concertation interministérielle nécessaire à l'élaboration de ces normes, qui doivent faire l'objet d'un arrêté, a été engagé. Les obstacles rencontrés tiennent, semble-t-il, essentiellement aux différences de nature qui peuvent exister entre les collections, par exemple entre celles de beaux-arts et celles à vocation scientifique ou ethnologique, ces différences étant à l'origine de pratiques souvent divergentes.

D'après les informations communiquées à la mission, il semblerait que ces divergences puissent être surmontées. En effet, un courrier en date du 30 avril dernier du ministre de la recherche au ministère de la culture indique que le projet d'arrêté « *est de portée suffisamment générale pour s'appliquer à toutes les catégories de musées* ».

Tout en déplorant les délais nécessaires à l'élaboration de ce texte, la mission se félicitera du travail d'harmonisation sur lequel a débouché la loi du 4 janvier 2002. Il s'agissait là, à l'évidence, d'une nécessité afin de remédier au relatif désordre qui prévalait dans les méthodes d'inventaire mises en œuvre par les musées.

- Au-delà de la question de l'inventaire et du récolement abordée par la loi du 4 janvier 2002, il semble que la « modestie » de la direction des musées de France ait également prévalu en matière d'informatisation des collections.

Si, dès les années 80, l'outil informatique a été utilisé dans les musées pour effectuer l'inventaire, et plus largement la gestion et la documentation des collections, cette direction n'a joué aucun rôle moteur, son action en ce

domaine se limitant à l'établissement, pour certaines disciplines, d'une terminologie commune pour la description informatique des œuvres.

Chaque responsable de collection a donc été libre d'acquérir, parmi les différents logiciels spécifiquement développés sur le marché, l'outil qui lui convenait le mieux. A l'évidence, cette situation a généré un certain désordre, les conservateurs étant contraints dans bien des cas de faire avec les « moyens du bord » ou, au mieux, de s'organiser entre eux pour mettre au point des systèmes communs à plusieurs institutions. Cette doctrine, ou plus exactement cette absence de doctrine, surprend alors qu'il aurait été logique que la direction des musées de France s'attache non pas seulement à garantir l'homogénéisation des méthodes et des logiciels, mais veille également à assurer la compatibilité des différents systèmes mis en œuvre –notamment dans la perspective de l'élaboration de bases documentaires nationales.

B. UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PRATIQUES PRÉJUDICIABLE À LA GESTION DES COLLECTIONS

1. L'hétérogénéité des pratiques d'inventaire...

L'absence de principes communs à tous les musées explique pour une large part la situation qui prévaut actuellement en matière d'inventaire.

- **Les musées nationaux**

Les musées nationaux n'ont pas de pratique commune pour l'établissement des inventaires.

La « circulaire » de George-Henri Rivière ne leur était pas destinée puisqu'elle s'adressait aux seuls musées classés et contrôlés.

Par ailleurs, leurs collections apparaissent comme le fruit de l'histoire et sont, pour les plus importantes d'entre elles, composées d'ensembles disparates, ce qui explique qu'au sein d'une même institution, coexistent plusieurs inventaires, obéissant chacun à leurs règles propres. Enfin, l'étendue même de leurs collections rend extrêmement lourde, voire impossible, toute opération visant à refondre les inventaires à l'occasion par exemple d'une campagne d'informatisation des collections.

La conséquence de ces pratiques disparates est que la diversité des inventaires ne permet pas d'établir avec précision la consistance des collections nationales.

Le cas du Louvre est à cet égard tristement exemplaire.

Comme le souligne la Cour des Comptes dans son rapport public pour l'année 2001, « *les inventaires ne permettent pas de connaître le nombre d'œuvres total des collections du Louvre puisqu'une partie n'y est pas inscrite* ».

En effet, dans les départements d'antiquités, s'il existe des rapports de fouilles, des fiches descriptives ou des publications partielles, il est fréquent que les produits des campagnes archéologiques ne soient pas inventoriés. Remédier à cette lacune exige un travail très lourd dans la mesure où, pour certaines collections, il n'existe pas de documents permettant d'établir leur consistance lors de leur entrée au Louvre. Tel est notamment le cas du legs Chauchard dont la composition initiale ne peut être établie qu'à partir d'un inventaire notarié fort succinct joint à l'acte de succession. S'agissant de la collection Campana, acquise en 1861 par l'État, il n'existe pas de livre d'entrée et certaines des pièces la composant n'ont jamais été inventoriées. Ces lacunes sont d'autant plus lourdes de conséquences que ces collections ont été pour partie déposées dans des musées de province.

Par ailleurs, compte tenu de la diversité des méthodes d'inventaire, les documents existants ne permettent pas de dénombrer avec exactitude les pièces qui y sont inscrites. Ainsi, on relèvera que l'inscription de séries d'objets très semblables sous un même numéro d'inventaire peut se révéler source de difficultés en l'absence d'un marquage fiable des pièces.

L'informatisation des collections n'a pas pour l'heure rendu possible une remise à plat des inventaires. En premier lieu, l'étendue des collections et l'historique de leur constitution empêchent tout traitement normalisé « *sauf à faire table rase du travail d'inventaire des deux siècles précédents* »¹, solution qui doit être exclue compte tenu du nombre de pièces concernées. En second lieu, il apparaît que l'organisation en sept départements du musée du Louvre et l'absence de méthodes communes de travail qui en découle se soient traduites dans l'élaboration des outils informatiques. Ainsi, quatre systèmes informatiques coexistent au Louvre dont la compatibilité n'est pas, semble-t-il, évidente et dont les états d'avancement sont très divers selon les départements en fonction de la nature des collections et de l'état des inventaires sur support papier. Ainsi, si les collections du département des arts graphiques sont totalement informatisées, l'informatisation du département des antiquités orientales ne concerne que 12 % des quelque 100 000 œuvres qui composent ses collections.

On observe une disparité comparable dans d'autres musées nationaux.

Ainsi, les méthodes présidant à la tenue des inventaires sont très variables selon les divers départements du musée des antiquités nationales de

¹ Réponse du président de l'établissement public du musée du Louvre aux observations de la Cour des Comptes (rapport public 2001).

Saint-Germain-en-Laye. Si la situation semble à peu près satisfaisante pour certaines collections (âge du fer, période gallo-romaine), des lacunes préoccupantes ont pu être relevées par la mission. D'après les indications fournies par les conservateurs de ce musée pour les collections du paléolithique, l'inventaire détaillé des collections sous forme papier s'arrête dans les années 1960. Alors que, depuis cette période, ce département est celui dont les collections ont connu le plus grand nombre d'entrées, il faut constater qu'aucun inventaire n'existe actuellement pour des séries lithiques ou osseuses qui représentent pour chacune d'entre elles plusieurs milliers de pièces. Les responsables scientifiques font observer que *« l'informatisation de ces pièces à l'aide du logiciel Micromusée s'avère très lourde, faute de personnels, car chaque pièce doit être enregistrée individuellement »*.

Pour les collections de l'époque mérovingienne, l'inventaire présente de nombreuses lacunes. Les réponses adressées à la mission indiquent que *« les numéros d'inventaire, pour la plupart collectifs, sont souvent devenus presque illisibles sur des objets métalliques dégradés. L'inventaire incomplet, sommaire et rédigé à la hâte, comporte beaucoup d'erreurs et n'intègre que très imparfaitement les documentations disponibles. Pour des objets, parfois célèbres (...), les numéros inscrits sur les objets ont été permutés par rapport à ceux de l'inventaire manuscrit. Les identifications demandent beaucoup de compétences. Elles ne sont souvent que provisoires, surtout pour des objets non restaurés. De nombreuses pièces ont perdu leur numéro ou n'ont jamais été inscrites ; d'autres (en plusieurs morceaux ou renumérotées) en ont quatre »*.

Même si sa situation est incomparablement plus satisfaisante, le musée Guimet, en raison de l'histoire même de ses collections, ne dispose pas d'un inventaire unique mais de documents multiples. L'inventaire établi à partir de 1889 (MG), date de création du musée, recense les œuvres acquises par Émile Guimet puis par l'État. Ce document a été tenu jusqu'en 1944, date après laquelle un nouvel inventaire (MA) a été créé pour marquer l'accès du musée Guimet au statut de musée national des arts asiatiques. Il faut noter que certaines collections entrées à Guimet à cette occasion étaient dotées d'inventaires spécifiques, qui ne furent pas intégrés à l'inventaire courant dit MA. A ces documents, s'ajoutèrent ceux de la collection personnelle d'Émile Guimet (EG), du musée d'ethnographie du Trocadéro (MET) et du musée indochinois du Trocadéro (MIT). Désormais, les nouvelles acquisitions sont inscrites sur le registre MA créé en 1945. L'informatisation du musée a permis de surmonter la difficulté liée au morcellement des inventaires en rassemblant sur une base unique 45 000 œuvres. Il convient de souligner que cette base constituée sur le logiciel documentaire Micromusée a été saisie par une entreprise privée.

Pour les autres musées, dont les collections sont plus réduites ou bien ont bénéficié dès leur création de bases solides d'inventaire, les pratiques sont plus homogènes. Il semble, d'après les réponses recueillies par la mission, que

l'existence d'un inventaire papier demeure la règle, l'outil informatique étant développé au gré des besoins, en fonction des moyens disponibles et selon le choix des conservateurs non pas à des fins d'inventaire mais plutôt pour opérer le récolement des œuvres ou pour établir des bases documentaires.

- **Les musées territoriaux**

La situation des musées territoriaux au regard de la question de l'inventaire se pose en des termes sensiblement différents de celle des musées nationaux.

Certes, ces institutions sont confrontées au caractère imprécis ou incomplet des documents anciens. Cependant, leurs collections sont souvent beaucoup moins importantes que celles des musées nationaux, ce qui a permis dans nombre de cas aux conservateurs d'entreprendre la remise à plat des inventaires voire leur constitution. Dans cette tâche, les équipes scientifiques ont bénéficié de l'apport des méthodes élaborées par George-Henri Rivière, ce qui a eu pour effet d'imposer une certaine forme d'harmonisation des pratiques à travers la généralisation de documents fournis par la direction des musées de France (registre en 18 colonnes).

Cependant, pour certaines institutions, des lacunes peuvent être constatées, notamment en raison de l'importance de leurs collections. C'est le cas notamment du musée des Beaux-Arts de Dijon. Ce musée n'a été doté d'un inventaire qu'en 1874, soit près d'un siècle après sa création, période pendant laquelle seuls des catalogues des œuvres exposées furent publiés. Les inventaires successifs obéissent à des règles très différentes. Ainsi, les documents couvrant la période 1874-1931 ne concernent pas seulement les œuvres d'art ; y figurent également les acquisitions de matériels muséographiques ou encore d'ouvrages pour la bibliothèque du musée. Ce n'est seulement que depuis 1980 qu'est tenu un registre conforme aux normes de George-Henri Rivière.

2. ... qui complique les opérations de récolement

- **Le récolement des musées nationaux : le tonneau des Danaïdes ?**

- *Un constat accablant*

Le rapport particulier publié en 1997 par la Cour des comptes¹ s'était ému des conditions dans lesquelles étaient effectuées... ou plutôt n'étaient pas effectuées les opérations de récolement permettant de contrôler et donc de garantir l'intégrité des collections nationales.

¹ Rapport public particulier, février 1997.

La Cour notait que « *les vérifications entreprises périodiquement, trop souvent conçues comme des opérations de connaissance scientifique des collections et non comme des contrôles administratifs de l'intégrité du patrimoine confié aux conservateurs* présentaient dans tous les musées examinés des caractéristiques qui en altéraient notablement la portée et l'efficacité ».

Il apparaissait, en effet, qu'à l'exception de certaines collections peu nombreuses, les récolements n'étaient jamais systématiques et exhaustifs et étaient dépourvus de tout formalisme, ces questions dépendant d'évènements particuliers, de la disponibilité des conservateurs et de la nature des collections.

Par ailleurs, la Cour soulignait que les récolements ne s'accompagnaient pas des vérifications permettant d'établir l'existence physique des œuvres mises en dépôt.

Les conclusions de la Cour ont justifié que, dans l'intérêt des collections nationales, soit mise en place une opération de récolement systématique et que des moyens spécifiques lui soient alloués.

Le récolement général des dépôts d'œuvres d'art a été ordonné par le décret n° 96-750 du 20 août 1996 qui a créé auprès du ministre de la culture une commission chargée de cette opération.

Il convient de souligner que la mission confiée à cette commission n'a pas pour objet de procéder au récolement de l'ensemble des collections nationales –une telle opération étant de fait hors de portée- mais se limite au récolement des « seuls » dépôts d'œuvres d'art consentis par le ministère de la culture et ses services, en pratique, les musées nationaux, le Mobilier national et le Fonds national d'art contemporain.

Cette limitation du champ de récolement, assez peu fondée en droit et par rapport aux observations qu'avait formulées la Cour des comptes, semble en revanche se justifier dans la pratique.

En effet, six ans après sa mise en place, la tâche confiée à la commission est encore assez loin d'être achevée.

On rappellera que la commission est chargée de définir la méthodologie du récolement général des dépôts d'œuvres d'art, d'en organiser les opérations –qui sont exécutées par les services du ministère de la culture– et d'en suivre le déroulement.

La méthodologie arrêtée par la commission vise à programmer les opérations de récolement par régions et par ministères ayant bénéficié de dépôt. En ce qui concerne leur organisation, le schéma théorique est le suivant : dans le cadre du programme arrêté, chaque institution déposante

établit son calendrier de visites ; une fois ces visites effectuées, les comptes rendus sont adressés à la commission. Si aucune perte n'a été constatée, le président de la commission écrit au dépositaire pour lui en donner acte. Si des pièces n'ont pas été vues, le dépositaire est invité à entreprendre les recherches qui s'imposent pour retrouver l'œuvre manquante, ou tout au moins pour éclairer les circonstances de sa disparition. Lorsque ces investigations sont infructueuses, la commission décide de la suite à donner. En tout état de cause, les opérations de récolement général ne peuvent être considérées comme closes que lorsqu'elles ont été avaluées par la commission.

La mise en œuvre du programme arrêté par la commission s'est révélé beaucoup plus ardue que l'on aurait pu l'imaginer lors de sa création.

En effet, initialement fixé à trois ans, le mandat de la commission a été prolongé en 2000 pour la même durée. Cette prolongation ayant à peine suffi pour accomplir la moitié du travail, le décret n° 2002-1546 du 24 décembre 2002 a investi la commission d'un nouveau mandat de cinq ans, qui sera, la mission l'espère, le dernier.

Pour l'heure, s'agissant des musées nationaux, le récolement des dépôts est achevé dans les premières régions traitées : Nord-Pas-de-Calais, Haute-Normandie, Picardie, Centre, Aquitaine, Bourgogne, Midi-Pyrénées, Lorraine et, très avancé, dans les régions Alsace, Languedoc-Roussillon, Limousin et Basse-Normandie.

S'agissant des autorités depositaires, les opérations de récolement peuvent être considérées comme achevées en ce qui concerne les ministères de la défense, de la justice, de l'agriculture, de l'économie et des finances, de la culture et de la communication et de l'éducation. Il convient de souligner que les opérations portent en même temps sur les locaux des administrations centrales et sur ceux des services et établissements sous tutelle établis dans la région Ile-de-France. Le post-récolement de ces vérifications n'est cependant pas achevé. On notera qu'en 2001, a été engagé le récolement des dépôts effectués auprès du ministère des affaires étrangères, et donc des postes diplomatiques et des divers établissements français à l'étranger, opération à la fois longue et coûteuse.

En 2002, les opérations ont porté sur un nombre restreint de régions afin de réduire autant que possible le délai entre le début et la fin du récolement dans un territoire ou pour une administration donnée.

En ce qui concerne le récolement général, le programme a porté sur les régions Limousin et Languedoc-Roussillon où des opérations préliminaires avaient déjà eu lieu à l'initiative des services de l'Etat. S'agissant des administrations, le récolement a porté sur les dépôts auprès des assemblées parlementaires, les opérations relatives au ministère des affaires étrangères ayant été poursuivies.

C'est donc en tenant compte du caractère très partiel du récolement qu'il convient d'en analyser les résultats.

On notera en particulier que le nombre total d'œuvres déposées ne pourra être établi qu'une fois le récolement achevé, dans la mesure où il n'existe pas d'inventaires fiables permettant de déterminer ce chiffre avec certitude, ce qui paraît pour le moins paradoxal.

Au total, d'après les estimations communiquées à la mission par M. Jean-Pierre Bady, président de la commission de récolement, le récolement porterait sur environ 150 000 œuvres. Jusqu'à présent, les investigations ont porté sur moins d'un tiers des dépôts, soit sur 47 800 pièces environ. Ces chiffres se passent de commentaires.

Le tableau ci-après présente les résultats généraux du récolement tels qu'ils ont été établis à la fin de l'année 2002.

(source : commission de récolement)

2002		Total général (hors archéologie)	Archéologie
Œuvres à récoiler (mises en dépôt)		47 787	35 765 + 40 lots
Œuvres traitées par la CRDOA		19 574	32 084 + 15 lots
Œuvres détruites ou présumées détruites		996	966 + 4 lots
Œuvres détruites ou présumées détruites		593	760 +3 lots
Œuvres vues		37 299	33 581 + 16 lots
Œuvres vues		16 129	30 642 + 4 lots
Œuvres non vues	Œuvres non localisées	9 146	1 245 + 20 lots
	Œuvres volées	60	5
	Œuvres non localisées	2 646	680 + 8 lots
	Œuvres volées	64	68

* les chiffres en caractères **gras** sont fournis par les déposants et sont susceptibles d'être modifiés après le récolement ; les chiffres en caractères maigres sont issus des dossiers traités par la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art.

La part très importante des œuvres non localisées atteste de l'ampleur des lacunes de la gestion des collections nationales : près de 20 % des dépôts d'œuvres d'art établis à ce jour ne peuvent être localisés.

Ce chiffre met en lumière une situation dont la mission a déjà fait état à savoir l'absence d'inventaires systématiques et régulièrement tenus à jour.

Cette situation présente nombre d'inconvénients : en premier lieu, elle ne permet pas de savoir quelles pièces sont déposées et où ; en second lieu, elle complique les recherches en imposant de fastidieuses investigations.

Le rapport de la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art pour l'année 2001 note : « *contrairement à ce que l'on pouvait présumer, le récolement général ne consiste pas seulement à confronter les inventaires à la réalité du terrain, mais aussi à confectionner ou tout au moins à réviser lesdits inventaires* ». La sous-estimation de cette tâche préparatoire –longue mais nécessaire– semble expliquer pour une large part l'allongement des délais de récolement par rapport aux prévisions initiales.

Les négligences constatées dans la tenue des inventaires, aggravées par l'absence dans le passé de récolements systématiques, ont donc pour conséquence un risque non négligeable de dispersion des collections.

Sur les 47 787 pièces récolées, 37 299 ont été vues. Sur les 9 200 œuvres manquantes, près d'une sur dix a été détruite ou est présumée détruite en raison de faits de guerre, de sinistres ou de catastrophes naturelles. Pour le reste, soit elles n'ont pas encore été localisées, soit, pour une faible part d'entre elles, elles sont considérées comme ayant été volées. Ces chiffres n'incluent pas les collections archéologiques.

Il faut toutefois souligner que, selon une distinction opérée par la commission dès le début de ses travaux, les œuvres non vues lors du récolement sont regroupées en deux rubriques : œuvres volées, d'une part, et autres œuvres non localisées, d'autre part. En pratique, ne sont comptabilisées comme volées que les œuvres dont la soustraction est avérée, ou du moins très probable. Par conséquent, il y a tout lieu de penser que le total des vols est supérieur aux chiffres figurant dans le tableau ci-dessus.

Il importe de se pencher plus particulièrement dans le cadre des travaux de la mission sur le résultat du récolement des œuvres déposées par les musées de France.

La direction des musées de France est responsable de près de 48 % du total des dépôts inventoriés et de 53 % des œuvres vues. Cette situation qui fait apparaître un taux de recouvrement de l'ordre de 87 % –soit un taux sensiblement plus élevé que la moyenne– n'est pas surprenante dans la mesure où les œuvres bénéficient généralement de conditions de conservation favorables, les dépôts ayant été pour 99 % d'entre eux consentis à des musées.

Le tableau ci-après fournit des éléments chiffrés sur le récolement des dépôts effectués par la direction des musées de France.

2002		Total général (hors archéologie)
Œuvres à récolement (mises en dépôt)		23 007
Œuvres traitées par la CRDOA		8 763
Œuvres détruites ou présumées détruites		545
Œuvres détruites ou présumées détruites		250
Œuvres vues		19 933
Œuvres vues		7 692
Œuvres non vues	Œuvres non localisées	2 497
	Œuvres volées	42
	Œuvres non localisées	762
	Œuvres volées	56

La mission soulignera le travail de « romain » sans mauvais jeu de mots entrepris par la direction des musées de France pour opérer le récolement des collections archéologiques. Depuis le début des travaux de la commission, 32 792 objets et 18 lots ont été récolés. Sur cet ensemble, 31 269 objets et 7 lots ont été vus alors que 844 objets et 7 lots restent non localisés. Parmi ces « non localisés », 3 objets sont déclarés volés et 676 sont présumés détruits. Si l'on excepte un dépôt important consenti en 1994 au bénéfice de la ville d'Eauze (Midi-Pyrénées), la part des objets non localisés tous bénéficiaires confondus est de 18 %.

Pour les autres types de collections, on observe dans les régions où le récolement est achevé que le taux d'œuvres non localisées varie entre 0,9 % pour la région Centre et 18,9 % pour la région Poitou-Charentes. Ce dernier taux anormalement élevé, s'explique par les difficultés qu'il y a à identifier au milieu des autres collections 176 objets du musée national des arts et traditions populaires déposés au musée Sainte-Croix de Poitiers et par la perte de 50 objets ethnographiques envoyés par le musée national des arts d'Afrique et d'Océanie au musée d'Orbigny de la Rochelle.

De manière générale, on constate que, parmi les dépôts effectués par les musées nationaux, les objets manquants sont plus nombreux dans les collections d'ethnologie et demeurent assez rares dans la catégorie des beaux-arts, ce qui n'est pas étonnant au regard des pratiques d'inventaire suivies pour ces collections.

Les tableaux suivants indiquent les résultats à jour au 31 décembre 2002, par régions et par administrations depositaires, des opérations de récolement réalisées par la direction des musées de France.

RÉCOLEMENT PAR RÉGIONS
Année 2002

(Source : DMF)

RÉGIONS	Œuvres déposées	Œuvres localisées	Œuvres non localisées	Œuvres volées	Œuvres présumées détruites
Alsace	363	321 soit 88,4 %	41 soit 11,30 %	1 soit 0,3 %	-
Aquitaine*	1 696	1 621 soit 95,6 %	68 soit 4,1 %	4 soit 0,2 %	3 soit 0,2 %
Auvergne**	303	197 soit 65,0 %	106 soit 35,0 %	-	-
Bourgogne	1 195	1 185 soit 99,2 %	8 soit 0,7 %	2 soit 0,2 %	1 soit 0,1 %
Bretagne**	126	124 soit 98,4 %	2 soit 1,6 %	-	-
Centre*	1 788	1 752 soit 98,0	12 soit 0,7 %	9 soit 0,5 %	15 soit 0,8 %
Champagne-Ardenne**	7	7 soit 100,0 %	-	-	-
Corse**	-	-	-	-	-
Franche-Comté**	138	126 soit 91,3 %	12 soit 8,7 %	-	-
Ile-de-France**	195	159 soit 81,5 %	24 soit 12,3 %	6 soit 3,1 %	6 soit 3,1 %
Languedoc-Roussillon**	430	328 soit 76,3 %	96 soit 22,3 %	3 soit 0,7 %	3 soit 0,7 %
Limousin**	1 044	650 soit 62,3 %	394 soit 37,7 %	6 soit 0,6 %	-
Lorraine*	614	539 soit 87,8 %	66 soit 10,7 %	6 soit 1,0 %	3 soit 0,5 %
Midi Pyrénées*	1 851	1 724 soit 93,1 %	124 soit 6,7 %	-	3 soit 0,2 %
Nord-Pas-de-Calais*	1 012	905 soit 89,4 %	61 soit 6,0 %	3 soit 0,3 %	43 soit 4,3 %
Basse-Normandie	580	358 soit 61,7 %	83 soit 14,3 %	-	139 soit 24,0 %
Haute-Normandie*	556	381 soit 68,5 %	15 soit 2,7 %	2 soit 0,4 %	158 soit 28,4 %
PACA**	555	491 soit 88,5 %	64 soit 11,5 %	-	-
Pays de la Loire**	346	235 soit 67,9 %	111 soit 32,1 %	-	-
Picardie*	532	491 soit 92,3 %	30 soit 5,6 %	-	11 soit 2,1 %
Poitou-Charentes*	1 381	1 165 soit 84,4 %	215 soit 15,6 %	1 soit 0,1 %	-
Rhône-Alpes**	192	187 soit 97,4 %	3 soit 1,6 %	-	2 soit 1,0 %
DOM-TOM	7	7 soit 100,0%	-	-	-
TOTAL PROVISoire	15 201	13 136 soit 86,4%	1 546 soit 10,2%	43 soit 0,3%	483 soit 3,2 %

* régions pour lesquelles le récolement est, a priori, terminé (NB : pour les autres régions, le nombre des œuvres déposées est susceptible d'être modifié au fur et à mesure de l'évolution du récolement)

** régions dont le récolement n'a pas été programmé mais qui ont déjà fait l'objet d'inspections ponctuelles

RÉCOLEMENT PAR ADMINISTRATIONS DÉPOSITAIRES
Année 2001

MINISTÈRES	Biens déposés	Biens récolés	Biens non localisés	Biens volés	Biens présumés détruits
Affaires étrangères*	204	167 soit 81,9 %	9 soit 4,4 %	1 soit 0,5 %	30 soit 14,7 %
ajouter pour l'archéologie*	1	-	-	-	1
Total Affaires étrangères*	205	167	9	1	30
Agriculture*	15	12 soit 80,0 %	1 soit 6,7 %	2 soit 13,3 %	-
Coopération*	5	4 soit 80,0 %	1 soit 20,0 %	-	-
Culture, communication*	3 302	2 999 soit 90,8 %	301 soit 9,1 %	-	2 soit 0,1 %
ajouter pour l'archéologie*	492 + 2 lots	489 + 2 lots	8	-	-
Total Culture, communication*	3 794 + 2 lots	3 488 + 2 lots	309	-	2
Défense (sauf musées)*	288	139 soit 48,3 %	52 soit 18,1 %	1 soit 0,3 %	96 soit 33,3 %
ajouter le Musée de l'Armée*	1 137	924 soit 81,3 %	205 soit 18,0 %	1 soit 0,1 %	7 soit 0,6 %
ajouter le Musée de la Marine*	1 218	1 120 soit 92,0 %	98 soit 8,0 %	-	-
Total Défense*	2 643	2 183 soit 82,7 %	355 soit 13,4 %	2 soit 0,1 %	103 soit 3,9 %
Éducation – sites à Paris*	3 000	2 521 soit 84,0 %	477 soit 15,9 %	-	2 soit 0,1 %
ajouter pour l'archéologie*	577	401	174	2	-
Universités et ét. scolaires	157	19 soit 12,1 %	118 soit 75,2 %	-	20 soit 12,7 %
ajouter pour l'archéologie	1 233 + 20 lots	906 + 7 lots	198 + 13 lots	-	129
Total Éducation nationale*	4 967 + 20 lots	3 847 + 7 lots	9 67 + 13 lots	2	151
Équipement*	8	8 soit 100 %	-	-	-
Justice*	156	131 soit 84,0 %	17 soit 10,9 %	-	8 soit 5,1 %
Économie et finances*	172	168 soit 97,7 %	4 soit 2,3 %	-	-
ajouter pour l'archéologie*	4	2	2	-	-
Total Économie, finances*	176	170	6	-	-
Intérieur	58	53 soit 91,4 %	5 soit 8,6 %	-	-
Conseil d'Etat	17	8 soit 47,1 %	2 soit 11,8 %	-	7 soit 41,2 %
Assemblée nationale	118	117 soit 99,2 %	1 soit 0,8 %	-	-
Sénat	190	188 soit 99,0 %	1 soit 0,5 %	-	1 soit 0,5 %
Parlement/Questure (Versailles)	243	243 soit 100,0 %	-	-	-
Total Parlement	551	548 soit 99,5 %	2 soit 0,4 %	-	1 soit 0,2 %
Total provisoire	10 288	8 820 soit 85,7 %	1 290 soit 12,5 %	5 soit 0,0 %	173 soit 1,7 %
ajouter pour l'archéologie	2 307 + 22 lots	1 795 + 9 lots	380 + 13 lots	2	130
TOTAL DES BIENS VÉRIFIÉS	12 595 + 22 lots	10 615 + 9 lots	1 670 + 13 lots	7	303

* ministères et bâtiments administratifs pour lesquels le récolement est, a priori, terminé en administration centrale et dans les régions déjà récolées et pour lesquels des biens déposés et non localisés sont susceptibles d'être retrouvés ultérieurement dans des sites en région non encore récolées.
NB : les biens archéologiques, les lots et les sous-totaux en comprenant ne sont pas pris en compte dans les pourcentages.

Les opérations de récolement constituent donc l'occasion d'une fort utile mise à jour des listes de dépôt des différentes administrations déposantes et, à cette occasion, permettent de retrouver des œuvres égarées.

A cet égard, on se félicitera que les opérations aient conduit à préciser –voire à systématiser– des procédures, notamment en incitant les administrations à porter plainte en cas de vols ou de disparitions.

Comme l'a fait observer M. Jean-Pierre Bady devant la mission, « *si les opérations de récolement ne sont pas populaires auprès des conservateurs, il n'en demeure pas moins que la principale mission de ces agents est d'assurer la conservation des collections et donc de connaître et de vérifier leur consistance.* » Il a, par ailleurs, relevé que ces opérations, considérées *a priori* comme peu valorisantes, en permettant de redécouvrir des œuvres disparues et de procéder à des réattributions, étaient en fait très motivantes. La mission n'a pu qu'approuver cette position.

**RÉSULTATS POUR L'ANNÉE 2002 DU RÉCOLEMENT DES DÉPÔTS D'ŒUVRES
APPARTENANT AUX COLLECTIONS DES MUSÉES NATIONAUX
DANS LES MINISTÈRES**

Le récolement est terminé dans les implantations centrales des ministères des affaires étrangères, à l'exception des ambassades et consulats dont l'inspection sera terminée en 2003, de l'agriculture, de la coopération, de la culture et de la communication, de la défense, de l'éducation nationale, de l'équipement, de la justice, de l'économie et des finances.

Hors archéologie, 10 288 œuvres ont été récolées parmi lesquelles 1 290 biens (12,5 %) n'ont pu être localisés ; 173 (1,7 %) étant par ailleurs présumés détruits et 5 volés.

*** Ministère de la défense**

La part des œuvres réputées détruites (103 soit 3,9 %) a considérablement baissé en pourcentage depuis le début des travaux de récolement. Elle demeure cependant plus forte que dans toute autre administration et s'explique principalement par les bombardements de plusieurs sites dépositaires pendant les deux guerres mondiales, tels que le Château de Vincennes (23 œuvres détruites), l'Ecole militaire de St-Cyr (37 œuvres) et la direction centrale du Génie à Versailles (10 œuvres).

En outre, parmi les 59 œuvres non localisées au ministère de la Défense, 34 correspondent à un dépôt consenti par le département des peintures du musée du Louvre en 1876 pour les Gouvernements militaires en régions, sans aucune mention dans les inventaires sur la destination exacte des tableaux. Un de ces tableaux a été retrouvé par le FNAC à Bordeaux. Il n'est donc pas impossible que d'autres puissent être retrouvés à l'occasion de prochaines missions en province.

*** Musée de l'armée et musée de la marine**

Dans la mesure où il s'agit de dépôts consentis à des musées, et placés sous la responsabilité d'un personnel scientifique, les œuvres manquantes devraient théoriquement être moins nombreuses. Le nombre des dépôts non localisés demeure cependant important au musée de la Marine (98 œuvres manquantes sur 1 218 déposées). Ce chiffre élevé s'explique notamment par la disparition, à la fin du XIXe siècle d'un album regroupant 60 dessins de Ozanne déposé par le département des arts graphiques du Louvre. En exceptant ce cas particulier, la proportion des œuvres non localisées est moins importante que celle constatée dans d'autres lieux.

Parmi les 206 œuvres non retrouvées au musée de l'Armée (dont une déclarée volée), on note un ensemble de 185 objets déposés par le musée national des arts d'Afrique et d'Océanie, qui n'ont pu être identifiés en dépit de recherches approfondies –il s'agit d'armes (arcs, lances, sagaies, etc. mêlées aux collections du musée de l'armée non reconnaissables).

*** Ministère de la justice**

Avec un nombre relativement limité de 156 dépôts, dont 8 présumés détruits et 16 œuvres non localisées (soit 10,3 %), le ministère de la Justice se situe sous le pourcentage moyen des pertes enregistrées dans les autres administrations. Toutefois, il s'agit en l'occurrence d'œuvres plus importantes que dans les autres ministères précités, et la direction des musées de France souhaiterait que des efforts soutenus soient accomplis par ce département ministériel, notamment pour localiser 7 peintures du musée du Louvre disparues à la maison de la Légion d'honneur et deux autres non retrouvées à l'Hôtel du Garde des Sceaux, dont une œuvre provenant de la récupération artistique.

*** Ministère de l'agriculture**

Au cours du récolement de ce ministère, dépositaire de seulement 15 œuvres des musées nationaux, 3 objets seulement n'ont pu être retrouvés dont 2 vases de Sèvres appartenant au musée national du Château de Compiègne et déposés par celui-ci en 1945 aux Haras nationaux de Compiègne. Ils y sont déclarés volés.

*** Ministère de l'économie et des finances**

Le faible nombre des dépôts dans ce ministère s'explique par son déménagement relativement récent vers les nouveaux locaux de Bercy. A cette occasion, la plupart des dépôts se trouvant dans l'aile Rivoli du Palais du Louvre ont été restitués aux musées nationaux. Quatre œuvres sont manquantes sur 172 déposées, et 2 objets archéologiques demeurent non localisés sur 4 déposés.

*** Ministère de l'équipement**

Les 8 œuvres déposées dans ce ministère y ont été vues.

*** Ministère de la culture et de la communication**

Les 309 œuvres non localisées sur 3 302 déposées s'expliquent :

- par la difficulté à identifier 115 matrices de sceaux, non numérotées, déposées par le Louvre aux archives nationales ;

- par une répartition autrefois effectuée par l'administration des Monuments historiques de plusieurs dépôts qu'elle avait reçus des musées nationaux (répartition effectuée sans que la DMF en soit informée) dans divers châteaux, principalement du Val-de-Loire. Seule une inspection complète de ces lieux permettra de déterminer quelles sont les œuvres réellement manquantes : 10 manquent à Azay-le-Rideau, 6 à Châteaudun, 8 à Chaumont-sur-Loire et 9 au Château de Puyguilhem ;

- par la difficulté à retrouver 27 plats et assiettes déposés en 1927 au musée de la Voiture à Compiègne et qui pourraient avoir été déplacés dans des réserves du Musée national du Château. Jusqu'à présent, les recherches menées pour les retrouver n'ont pas abouti ;

- par la disparition à l'Union des arts décoratifs d'un ensemble de 75 objets (plaques de cheminées, chenets, etc.) qui devraient être identifiés lors du réaménagement des réserves du musée des arts décoratifs.

*** Ministère de l'éducation nationale**

Ce département est l'un des principaux dépositaires des musées nationaux avec 3 000 œuvres déposées auxquelles il faut ajouter l'archéologie (577 objets) et les dépôts dans les universités dont le récolement n'est pas achevé (à ce jour 157 œuvres y ont été contrôlées ainsi que 1 233 objets et 20 lots archéologiques). Ce département est par ailleurs celui qui enregistre les pertes les plus nombreuses : 477 biens non localisés au ministère et 118 dans les universités visitées (sur 157 déposées, soit 75,2 % de pertes, 20 œuvres étant, en outre, présumées détruites) ; à ces œuvres non retrouvées, il faut ajouter 174 objets archéologiques manquants au ministère et, pour les universités, 198 objets et 13 lots non retrouvés.

*** Ministère des affaires étrangères**

La part des œuvres détruites (30 soit 14,7 %) s'explique par la destruction, pendant la seconde Guerre mondiale des ambassades de France à Berlin, La Haye, Bruxelles et Varsovie. En dehors de ces cas particuliers, 3 œuvres seulement (soit 1,5 %) sont manquantes en administration centrale où elles continuent d'être recherchées.

*** Parlement**

Les contrôles à l'Assemblée nationale et au Sénat coordonnés par l'administration générale du Mobilier national, sont en cours. Ils n'ont pour le moment concerné que les œuvres immédiatement accessibles, ce qui explique la proportion remarquable de dépôts localisés (99 %). Cet excellent résultat est susceptible d'être corrigé après l'inspection des réserves du Palais Bourbon, du Palais du Luxembourg et des services du Parlement à Versailles.

Si la légitimité des travaux conduits par la commission est incontestable, la mission soulignera que la fiabilité des résultats du récolement sera largement obérée par la durée des travaux nécessaires à sa réalisation. Dans l'hypothèse optimiste où la commission aura achevé ses travaux à l'issue de son prochain mandat –soit 2006– il aura fallu près de 10 ans pour effectuer le récolement. Cela signifie en fait qu'à peine achevé, les résultats du récolement seront déjà périmés.

A tout le moins, il convient que le ministère de la culture accorde à la commission les moyens indispensables à son fonctionnement. En dépit d'une augmentation des crédits de vacation en 2002 et 2003, ses moyens demeurent largement sous-dimensionnés ; ils sont particulièrement insuffisants pour faire face aux dépenses induites par le récolement des ambassades.

Au-delà de l'effort qui s'impose pour achever dans des délais acceptables cette opération, la mission considère que doivent être mises en place de manière durable des procédures permettant un récolement efficace et fiable. Ces procédures sont à mettre en œuvre par les autorités déposantes, et en particulier les musées nationaux, mais également par les administrations dépositaires.

Tel était le sens, on le rappellera, de la disposition introduite à l'initiative de votre commission dans la loi du 4 janvier 2002 relative aux

musées de France précisant que les inventaires des musées de France sont récolés tous les dix ans (article 12). Cette obligation qui est, certes, imparfaite dans la mesure où le récolement devrait être en principe permanent, ce que prévoient d'ailleurs les dispositions du décret d'application, implique que soient dégagés au sein des institutions muséographiques les moyens nécessaires à son application.

La pratique constatée tant par la commission de récolement que par la mission dans le cadre du questionnaire qu'elle a adressé aux conservateurs des musées nationaux et des musées classés permet de mesurer l'ampleur de l'effort à accomplir en ce domaine. En effet, les observations formulées par la Cour des comptes sur la gestion des collections nationales ont gardé toute leur actualité près de six ans après avoir été formulées.

En effet, à l'exception de quelques musées qui mènent des opérations régulières et exhaustives, à l'image du musée national Message biblique Marc Chagall de Nice, dont le conservateur fait état de récolements annuels, les musées nationaux pratiquent certes des récolements, mais ponctuels ou progressifs.

Ainsi, le conservateur du musée national des Arts asiatiques-Guimet précise que les inventaires sont récolés régulièrement depuis la rénovation du musée soit par le biais de la procédure de récolement des dépôts des musées nationaux, opération qui ne concerne que les dépôts, soit par le biais de travaux ponctuels sur des parties de collections dans le cadre de la préparation de CD-Rom ou d'expositions, ou encore de mise à jour de la base de données.

Le conservateur du musée national de porcelaine Adrien Dubouché de Limoges indique que les objets sont récolés au fur et à mesure de la confection des fiches de signalisation, notant qu'«*un seul conservateur (deux maintenant) est tout à fait insuffisant pour un nombre aussi important d'objets*».

La disponibilité des personnels scientifiques constitue en effet un critère déterminant de la fréquence des opérations de récolement.

Ainsi, le musée national de la Renaissance d'Écouen a entrepris au début de l'année 2002 un récolement général de ses collections à la faveur de l'arrivée de deux conservateurs et de la nomination d'un régisseur des œuvres.

Au-delà des problèmes de personnels, il semble que le manque de place soit également un obstacle à la conduite des opérations de récolement. Tel est le cas notamment du musée national de céramique de Sèvres. Si le récolement des dépôts effectués par le musée n'a pas posé de difficultés dans la mesure où les dossiers du musée semblent avoir toujours été tenus de manière satisfaisante, le récolement des pièces conservées au musée semble tout bonnement impossible «*en raison du manque de place qui (...) interdit*

toute vision globale des collections ». La seule tentative a été effectuée à l'occasion de la réalisation de l'inventaire photographique mais si le procédé est efficace, il n'en est pas moins long : 1 000 prises de vues par an, chiffre à rapporter aux quelques 48 500 pièces conservées dans le bâtiment de Sèvres ! Toutefois, l'absence de récolement ne semble pas entamer l'optimisme du conservateur qui indique : « *s'il est des objets que nous pouvons considérer comme perdus car nous les cherchons depuis trop longtemps pour pouvoir être optimistes, ils semblent extrêmement peu nombreux* ».

Si l'absence de récolement régulier tient également à l'ampleur des collections comme le montrent les pratiques du Louvre, les « petits » musées nationaux semblent également éprouver des difficultés à opérer le récolement des inventaires. Ainsi, si les collections de peinture du musée Jean-Jacques Henner ont été récolées sur la période 2001-2002 au moment du déménagement des réserves, l'inventaire des dessins constitué sous forme de « *sortie papier d'un système informatique obsolète* » n'a pas été récolé depuis 1986.

Au musée Rodin, le déménagement vers les nouvelles réserves a été l'occasion d'un récolement complet des collections d'antiques ; en revanche, pour les sculptures, le dernier récolement date de 1997 et aucun récolement n'a été récemment réalisé pour les collections de dessins.

Cette situation est fort regrettable si l'on tient compte du fait que les œuvres concernées appartiennent au domaine public. Votre rapporteur s'était demandé lors de l'examen de la loi relative aux musées de France pourquoi l'Etat aurait le droit de perdre des œuvres et non de les vendre. Au vu des constats faits par la mission, cette interrogation prend tout son sens.

- Les musées territoriaux victimes des négligences de l'Etat ?

L'article 13 de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France prévoit le transfert aux collectivités territoriales de la propriété des biens des collections nationales qui leur ont été confiés avant le 7 octobre 1910, date du premier texte ayant précisé les règles applicables aux dépôts des musées de l'Etat.

Ce transfert de propriété, sans précédent, qui concerne environ 100 000 œuvres, confirme la compétence des responsables territoriaux sur des œuvres qui, dans la pratique, sont depuis longtemps considérées comme la propriété de la collectivité locale depositaire. Ce sont principalement les musées de province les plus importants qui doivent bénéficier de ce transfert de propriété, qu'il s'agisse des musées de Grenoble, de Caen ou de Lyon, institutions prestigieuses dès leur création, qui ont bénéficié au début du XIXe siècle d'envois significatifs de l'Etat à partir de la manne des confiscations révolutionnaires et des conquêtes napoléoniennes.

La loi précise que ces transferts ne concernent que les œuvres conservées dans un musée de France, condition *a priori* inutile puisque la

plupart des œuvres concernées sont déposées dans des musées classés qui ont reçu, dès la publication de la loi, l'appellation « musée de France », et qui ont fait l'objet d'un récolement, condition qui, en revanche, soulève des difficultés de nature à retarder l'application de cette disposition.

La mise en œuvre de cette disposition dépend en effet étroitement du rythme de réalisation des opérations de vérification conduites par la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art qui devraient s'achever à la fin de l'année 2007.

Cette échéance apparaît fort lointaine.

La mission ne peut donc qu'appuyer les efforts engagés par la direction des musées de France, conjointement avec cette commission, afin d'accélérer les opérations de récolement afférentes aux œuvres susceptibles de faire l'objet d'un transfert de propriété.

Il a, en effet, été décidé qu'indépendamment du calendrier qu'elle a déterminé pour le récolement régional, la commission procéderait en priorité au récolement des communes dans lesquelles se trouve un musée « classé » au sens de l'ordonnance de 1945. Une proposition de transfert de propriété a ainsi été d'ores et déjà adressée aux villes d'Amiens et de Toulouse ; une proposition est en cours de rédaction pour la ville de Nancy. Suivront les communes de Montauban, Castres, Lille, Arras, Valenciennes, Orléans, Tours, Poitiers, Bordeaux, Dijon, Caen, Rouen, Montpellier, Nantes, Angers, Le Mans, Rennes, Lyon, Grenoble, Chambéry, Rennes, Besançon, Marseille, Aix-en-Provence, Avignon et Nice.

En ce qui concerne les musées « contrôlés » au sens de l'ordonnance de 1945 qui n'appartiennent pas aux communes précitées, le transfert de propriété s'effectuera dans l'ordre suivant : Picardie, Lorraine, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Centre, Poitou-Charentes, Aquitaine, Bourgogne, Basse-normandie, Haute-normandie, Languedoc-Roussillon, Pays de la Loire, Champagne-Ardenne, Rhône-Alpes, Bretagne, Franche-Comté et Provence-Alpes-Côte-d'Azur.

Il semble évident que si le récolement général n'avait pas été prescrit en 1996, la mise en œuvre de la disposition adoptée par le Parlement aurait sans doute été encore plus laborieuse.

- **Les musées territoriaux : des difficultés comparables**

Les difficultés rencontrées par les musées nationaux pour procéder aux récolements de leurs collections sont partagées par les musées territoriaux.

Pour ces institutions, les opérations de récolement ne semblent ni régulières ni exhaustives. Par ailleurs, dans la mesure où les dépôts qu'ils ont effectués n'entrent pas dans le champ de l'opération lancée en 1996, ils ne sont pas incités, comme peuvent l'être les musées nationaux, à se lancer dans des opérations de vérification de la consistance de leurs collections.

Si les cas où aucun récolement n'a été effectué semblent rares, la mission a constaté que, dans leur ensemble, les musées territoriaux, à l'image des musées nationaux, ne procédaient au récolement de leurs collections qu'au gré des projets de rénovation, des déménagements ou encore de l'informatisation de leurs collections.

A l'évidence, comme pour les musées nationaux, le manque de personnels et l'ampleur de la tâche à accomplir liée aux lacunes des inventaires et à l'absence de vérifications régulières dans le passé sont à l'origine de cette situation.

Le cas du musée des Beaux-Arts d'Orléans est à cet égard topique. Le conservateur de cette institution indique à la mission qu'*« il n'existe pas de pratique régulière pour le récolement des pièces inventoriées, qui occuperait probablement pendant plusieurs années une personne à temps plein s'il devait être réalisé de façon systématique. De fait, il y a eu une tentative de récolement exhaustif (...) dans les années 1970 (...) mais cette opération est restée incomplète et peu utile, puisqu'elle ne donnait pas lieu à inscription sur chaque pièce d'une mention indiquant qu'elle avait été récolée, non plus que de constat d'état »*. Seule la liste des dépôts consentis par le musée semble à jour. Toutefois, les réponses au questionnaire adressé par la mission relèvent que *« les œuvres concernées ne sont pas toujours conservées dans des conditions idéales »* mais que *« ces dépôts sont si nombreux que leur retour massif dans les réserves ajouterait encore à l'engorgement »*. En conclusion, le conservateur note : *« Au vrai, le récolement des pièces peut difficilement être réalisé en dehors d'événements particuliers »*.

Des réponses comparables ont été fournies par d'autres institutions.

La conservatrice du musée archéologique de Strasbourg souligne que *« le récolement général étant impossible faute de personnel et de temps, (...) il est effectué en relation avec l'inventaire informatisé ou la publication de collections. Il peut aussi être effectué à l'occasion de travaux de recherche un inventaire sur un site ou une catégorie de collections »*.

Comme pour les musées nationaux, les lacunes de la tenue des inventaires handicapent très sérieusement les opérations de récolement. Le conservateur du musée des Beaux-Arts de Dijon note que *« le manque de précision des inventaires ne permettra pas de résoudre entièrement le « puzzle » (à savoir les pièces sans numéro et les numéros sans pièce), et que certains mystères ne pourront jamais être éclaircis »*.

- **Un bilan préoccupant qui appelle un effort important**

La situation des musées de France fait apparaître un bilan préoccupant qui laisse mesurer l'effort que ces institutions devront accomplir

pour se conformer aux dispositions de la loi du 4 janvier 2002, qui a conféré aux opérations de récolement un caractère à la fois exhaustif et périodique.

Le projet d'arrêté fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire et de récolement des biens des musées de France, dont la mission a eu connaissance, précise que « *le récolement obligatoire au moins une fois tous les dix ans, est mené par campagnes planifiées en fonction de l'organisation des musées* ». Ce projet dispose, par ailleurs, que « *chaque campagne fait l'objet d'un procès-verbal (...) à l'issue de chaque campagne de récolement conservé par le musée. Le procès-verbal décrit la méthode adoptée et le champ couvert par le récolement ainsi que les résultats de la campagne (liste des biens non vus, liste des biens détruits, liste des biens inventoriés ou à inventorier à l'issue du récolement) (...)* ».

La mise en œuvre de telles opérations de récolement, qui constituera pour les musées un indéniable progrès, nécessite que soient dégagés des moyens proportionnés à leur complexité et à leur ampleur, moyens qui varieront bien sûr très significativement d'un musée à l'autre.

Les lacunes pointées par la mission concernant l'organisation ou l'état des réserves et la tenue des inventaires constitueront, avec l'insuffisance des effectifs de personnels qualifiés, les principales difficultés auxquelles seront confrontés les musées dans ces opérations.

Dans l'hypothèse d'effectifs et de budgets constants, cet effort exigera sans doute que des choix soient opérés par l'Etat et les collectivités territoriales, choix qui devront vraisemblablement s'effectuer au détriment de la réalisation d'actions plus visibles ou plus immédiatement rentables.

Dans ce contexte, la mission insistera sur le caractère prioritaire du récolement qui constitue avec la tenue des inventaires le fondement indispensable de la gestion des collections publiques. La pratique fait apparaître, en effet, que dès lors que des négligences sont commises dans l'exécution de ces tâches, c'est l'intégrité même des collections qui est menacée.

Au-delà de leur aspect strictement patrimonial, ces tâches s'inscrivent dans la mission de conservation et d'étude des collections. Elles permettront aux conservateurs de mieux connaître leurs collections, ce qui constitue incontestablement un atout pour assurer une meilleure valorisation des collections.

Le récolement doit permettre d'établir un bilan de l'état de conservation des collections, et donc de systématiser l'élaboration de plans de conservation préventive des collections, qui pourront servir de base à des projets de rénovation des réserves et des salles d'exposition, mais également à une meilleure quantification des besoins de restauration.

En ce domaine, il convient de souligner que la direction des musées de France ne dispose d'aucun instrument lui permettant de mesurer les besoins des musées, tant nationaux que territoriaux.

Il faut sans doute voir dans cette situation la conséquence, non seulement de l'absence de récolement régulier, mais également d'une sensibilisation tardive des conservateurs français aux exigences de la conservation préventive.

Cette situation présente, quelle qu'en soit la cause, plusieurs inconvénients.

En premier lieu, le ministère de la culture ne dispose pas des indicateurs lui permettant de formuler dans le cadre de la préparation des lois de finances des demandes budgétaires adaptées aux besoins des musées, ce qui aboutit à une sous-évaluation chronique des crédits consacrés aux travaux de restauration et, donc, par voie de conséquence, à une dégradation inéluctable des collections.

En second lieu, cette absence de planification des travaux de restauration constitue un obstacle au développement d'un marché de la restauration car elle interdit aux personnels concernés de disposer de perspectives à long terme sur l'évolution des besoins des institutions muséographiques.

On rappellera que pour l'essentiel, ces besoins sont satisfaits par des restaurateurs libéraux.

En effet, le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) a essentiellement vocation à participer à l'exercice du contrôle scientifique et technique de l'Etat pour la conservation et la restauration des musées de France et n'a pas les capacités opérationnelles lui permettant de réaliser des travaux de restauration en grand nombre.

Par ailleurs, les musées ne disposent en leur sein que d'un très faible volant de restaurateurs titulaires : outre l'insuffisance traditionnelle des effectifs de personnels scientifiques, ils pâtissent d'une inadaptation des corps ou des cadres d'emplois de la fonction publique à la spécificité de ces métiers, qui, depuis quelques années, ont connu une profonde évolution. En effet, les seuls postes ouverts relèvent du statut d'attaché de conservation, dont les conditions d'emploi et de rémunération ne correspondent pas aux qualifications ni aux profils des professionnels concernés.

La loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France a marqué un progrès incontestable en permettant de garantir par une procédure d'habilitation la compétence des personnels chargés de la restauration des collections des musées de France. Le décret n° 2002-628 du 25 avril 2002 pris pour son application prévoit que sont habilités à restaurer ces collections :

- les personnes titulaires d'un diplôme français ou équivalent, à finalité professionnelle dans le domaine de la préservation et de la restauration du patrimoine et reconnaissant un niveau au moins équivalent à quatre années d'études et à la fin d'un second cycle de l'enseignement supérieur ;

- les personnes dont les acquis professionnels ont été validés dans les conditions prévues par les articles L. 613-3 et L. 613-4 du code de l'éducation ;

- les personnes qui, au cours des cinq années précédant la publication du présent décret, ont restauré des collections de musées de France ou ont été habilitées à cet effet ;

- et les fonctionnaires appartenant à des corps ayant vocation statutaire à assurer des travaux de restauration.

Cette remise en ordre se heurte toutefois à certaines difficultés. En effet, dans bien des cas, l'examen des demandes d'habilitation fait apparaître la nécessité pour les professionnels concernés de suivre une formation complémentaire. Or, la diversité des formations à mettre en œuvre comme la méconnaissance des besoins exacts de restauration des musées rendent complexe la mise en place des cursus universitaires nécessaires.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que la concurrence exercée par les professionnels européens, rompus aux nouvelles techniques de la conservation est très vive. Ainsi, les stucs de la galerie d'Apollon du Louvre sont depuis septembre dernier restaurés par une équipe italienne. Les procédures d'appels d'offres européens risquent donc de s'effectuer au détriment des professionnels nationaux alors que, comme le remarquait Mme France Dijoud, directrice adjointe du C2RMF, « *les restaurateurs français se regroupent peu et manquent d'expertises, notamment en comptabilité. Au contraire des Italiens et des Allemands, mieux organisés* »¹.

La mission considère qu'au-delà d'un effort de planification, la direction des musées de France doit engager avec les professionnels du secteur en liaison avec l'Institut national du Patrimoine et les divers établissements d'enseignement supérieur concernés, un dialogue afin d'identifier les besoins de formation à la fois initiale et continue.

¹ *Le Monde Économie*, 3 juin 2003.

La mission formulera également le souhait que la mise en œuvre de récolements systématiques soit l'occasion de gérer de manière plus dynamique les dépôts effectués par les musées de France.

Si, à l'évidence, on peut mettre à l'actif des musées –et en particulier les musées nationaux –une politique de circulation des œuvres plus active que par le passé, il semble que des progrès peuvent encore être effectués pour assurer une meilleure exposition des collections publiques.

Les dépôts visent à assurer une répartition équilibrée des collections, les institutions les plus riches contribuant par ce biais à enrichir les fonds de musées plus modestes. C'est grâce à ces dépôts au demeurant qu'ont été créés au début du XIXe siècle les grands musées de province, constitués pour les plus importants d'entre eux autour de dépôts d'œuvres appartenant aux collections du musée du Louvre.

Au-delà de ces « envois fondateurs », cette pratique a perduré : ainsi, le musée « La Piscine » de Roubaix, évoqué plus haut, a pu assurer la cohésion de son projet muséographique grâce à d'importants dépôts d'œuvres appartenant au musée d'Orsay.

Toutefois, l'impression domine encore que les musées nationaux sont réticents à déposer des pièces de leurs collections et sont peu désireux de contribuer à un aménagement culturel du territoire.

Sans avoir eu la certitude d'une telle réticence de la part des institutions concernées, la mission a estimé que la politique de dépôts des musées nationaux pourrait être infléchie dans deux directions.

A la différence du prêt par nature et par vocation temporaire, les dépôts ont dans de nombreux cas abouti à ce que les œuvres ainsi mises à disposition en viennent à être considérées comme la propriété du dépositaire, ce qui, conjugué à l'absence de récolement, a conduit à ce que pour le déposant, de telles opérations se traduisent par un appauvrissement de ses collections, même si les textes –en l'espèce le décret n° 81-240 du 3 mars 1981¹ qui concerne toutefois les seuls musées nationaux– prévoient que les dépôts sont consentis pour une période de cinq ans renouvelable.

Il conviendrait sans doute de redonner leur sens à ces dispositions réglementaires en promouvant, à l'occasion des opérations de récolement, une révision systématique de la pertinence des dépôts effectués afin d'assurer une meilleure circulation des œuvres.

Par ailleurs, il serait envisageable que certaines grandes institutions nationales, au-delà du concours qu'elles apportent par des prêts temporaires

¹ Modifié par le décret n° 2002-628 du 25 avril 2002 pris pour l'application de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

ou des dépôts ponctuels à des musées en régions, s'inspirent de la politique suivie par le Centre Georges Pompidou en matière d'activité « hors les murs ».

Mise en œuvre à l'occasion de la fermeture du Centre, limitée d'abord à des expositions temporaires, cette politique se traduit désormais par le projet d'implantation d'une antenne permanente à Metz, qui devrait bénéficier du dépôt de quelques 1 500 œuvres.

Cette initiative pourrait faire utilement école dans la perspective d'une meilleure répartition territoriale des collections nationales. A cet égard, la mission se félicitera que le ministre de la culture et de la communication ait annoncé, lors de la présentation en conseil des ministres de son plan en faveur des musées nationaux, le 4 juin dernier, sa volonté que le Louvre pratique à son tour une politique comparable.

Cependant, les conditions de financement de l'antenne du centre Georges Pompidou à Metz, dont la charge en termes d'investissement et de fonctionnement devrait être pour l'essentiel supportée par les collectivités territoriales, incite à une certaine prudence.

Au risque d'être accusée de jouer les Cassandra, la mission souligne que ces antennes doivent faire l'objet d'un véritable partenariat entre ces institutions prestigieuses et les collectivités territoriales qui, pour reprendre une expression chère à M. Jacques Rigaud, ne doivent pas être appelées, dans ce domaine, à « faire les fins de mois d'un Etat nécessaire ». Le coût des institutions nationales doit être assumé par l'Etat, même si elles sont implantées en régions. Cette affirmation de bon sens semble être de plus en plus souvent démentie par les faits.

C. L'INFORMATISATION : UN OUTIL POUR UNE MEILLEURE GESTION DES COLLECTIONS

1. Une diversité des outils

L'informatisation a débuté dans les musées plus tardivement que dans d'autres secteurs de la vie culturelle tels les archives ou les bibliothèques, pour lesquels la gestion de l'information est essentielle à leur activité.

Ce n'est que dans les années 90 que l'outil informatique a commencé à être utilisé pour effectuer l'inventaire, la gestion et la documentation des collections muséographiques.

On rappellera que la direction des musées de France a été fort peu directive en matière d'informatisation des collections, laissant les institutions

muséographiques libres du choix des logiciels et se bornant, et cela exclusivement dans le domaine des beaux-arts et des arts décoratifs, à publier en 1995 une méthode d'inventaire informatique dans le souci de permettre l'élaboration d'une terminologie commune à l'ensemble des bases documentaires des musées.

Il semble, et l'on ne pourra que s'en étonner, que la diversité des choix techniques soit plus grande pour les musées nationaux que pour les musées territoriaux.

En effet, en ce qui concerne les musées nationaux, il apparaît que les institutions bénéficiant du statut d'établissement public (le Louvre, musée Rodin) mais également le musée d'Orsay ont fait le choix de développer des outils spécifiques.

Ce choix n'a pas été le gage de la cohérence.

D'après la Cour des comptes¹, *« quatre systèmes informatiques coexistent au Louvre et les états d'avancement sont tous aussi divers, allant de quelques pour cent dans le cas du département des antiquités orientales à 100 % dans le cas du département des arts graphiques »*.

La Cour note toutefois que *« cette situation tient en partie (...), au nombre et à la nature des pièces dont l'inventaire exige selon les cas, des opérations d'inégale complexité »*.

Si certaines grandes institutions ont préféré recourir à des outils spécifiques, il convient de souligner le rôle déterminant qu'ont joué les conservateurs, et en particulier ceux des musées relevant des collectivités territoriales, pour initier une coopération destinée à développer les nouvelles technologies en vue notamment d'assurer une meilleure diffusion de leur patrimoine.

Le réseau Vidéomuséum, qui regroupe près de 50 collections d'art moderne et contemporain dans le cadre d'une association, est à ce titre exemplaire de l'intérêt d'un travail en réseau.

La mission ne pourra qu'encourager le développement de tels réseaux, qui constituent sans doute le meilleur gage d'une informatisation cohérente des musées de France.

¹ Rapport public 2001 précité

Vidéomuséum

Vidéomuséum est une association « loi de 1901 » constituée en 1991, qui recense désormais près de 50 collections nationales (musées nationaux, régionaux, départementaux ou municipaux, FNAC, FRAC, fondations) qui se sont regroupées pour développer des méthodes et des outils utilisant les nouvelles technologies de traitement de l'information afin de recenser et de mieux diffuser leur patrimoine muséographique.

Dans ce cadre, ont été mis au point :

- une **méthode de catalogage** adaptée à la nature des collections et un **logiciel de documentation et de gestion** des collections qui ont été développés avec l'ensemble des utilisateurs, permettant une informatisation locale de chaque collection ;

- la **mise en commun des informations descriptives et documentaires de toutes les banques de données locales**, associée à un logiciel de recherche multicritères permettant de constituer une **banque de données commune**. Cette banque de données regroupe plus de 150 œuvres et 70 000 images.

Une équipe de six personnes assiste les organismes participant au projet dans la mise en place, l'utilisation et le développement de ces outils.

Les membres actifs de Vidéomuséum sont les organismes qui possèdent des collections publiques d'art moderne et contemporain (musées, FNAC, FRAC...) ou des organismes privés, tels la Fondation Maeght, dans la mesure où leurs collections sont ouvertes au public et sont soit inaliénables, soit, en cas de dispersion, doivent rejoindre les collections de l'Etat.

La mise en place de ce réseau a été encouragée par les directions du ministère de la culture et de la communication et les établissements relevant de sa tutelle, qui ont soutenu la mise en place du projet et qui participent au fonctionnement général de l'association. Ponctuellement, d'autres institutions ont également apporté leur concours en finançant notamment les études préliminaires, le développement des premières versions des logiciels, la numérisation ou encore la réalisation de CD-Rom.

2. Des résultats encore très modestes

Bien que la mise en place d'outils informatiques de gestion et de documentation, à partir de 1992, ait nécessité des investissements considérables tant en matériels et logiciels qu'en formations, l'état d'avancement des programmes engagés est globalement encore assez modeste.

D'après les estimations réalisées par les services de la Direction des musées de France et communiquées à la mission, les bases réalisées par les musées nationaux –à l'exception du Louvre et de Versailles– comporteraient environ 250 000 notices, ce qui représenterait un peu plus du quart de leurs collections, dont le fonds est estimé à 800 000 pièces. A moyens constants, il faudrait environ trente-quatre ans pour que la totalité des fonds soit informatisée.

Cette situation n'est pas propre aux musées relevant de la tutelle du ministère de la culture.

Lors de son audition par la mission, M. Jean-Claude Moreno, alors administrateur général du Muséum national d'histoire naturelle, a indiqué que

seulement 2 % des collections de cette institution, riches de près de 70 millions d'objets d'origines très diverses, étaient informatisées. Il a estimé que si les moyens financiers étaient disponibles, cette opération pourrait être achevée en quatre ou cinq ans. Dans l'hypothèse d'un budget constant, elle ne sera pas achevée avant cinquante ans. Cette estimation se passe de commentaires, surtout si l'on considère les moyens techniques utilisés, qui se révèlent être très différents d'un département à l'autre.

En ce qui concerne les musées territoriaux, aucune estimation des fonds faisant l'objet d'une informatisation n'est disponible. Toutefois, les conclusions de certaines études de faisabilité régionales permettent d'évaluer à plusieurs décennies la réalisation de l'informatisation à moyens constants.

Ces retards s'expliquent pour partie par le montant très faible des enveloppes financières consacrées aux opérations d'informatisation.

L'Etat apporte son soutien aux musées territoriaux à travers le concours qu'il apporte aux plans régionaux d'informatisation et de numérisation des collections. Ces plans concernent plus de la moitié des régions. A l'évidence, la dynamique régionale comporte de nombreux avantages en permettant une mise en commun des ressources et en exerçant un effet d'entraînement sur les musées les moins avancés.

Mis en œuvre par les associations régionales de conservateurs, à l'image du réseau des musées du Nord-Pas-de-Calais ou de la région Poitou-Charentes, ces plans sont financés par le ministère de la culture sur crédits déconcentrés et, pour une part de plus en plus importante, par les régions dans le cadre des contrats de plan Etat-régions.

Il convient de souligner que les crédits consacrés par l'Etat à l'informatisation des collections des musées territoriaux sont toutefois très modiques.

Sur le titre IV, les crédits consacrés à l'informatisation, à la numérisation et à l'inventaire des collections des musées territoriaux pour les années 1999 à 2001 représentent 4,03 millions d'euros. La part de ces crédits affectée à l'informatisation ne dépasse pas 3 %, ce qui est évidemment dérisoire au regard du retard à combler, surtout si l'on considère le sous-dimensionnement de l'enveloppe inscrite au titre IV par rapport à l'ensemble des besoins et des demandes de ces musées, qui couvrent des domaines très étendus. Le concours de l'Etat constitue donc moins un soutien qu'une simple incitation.

Les crédits inscrits sur le titre VI affectés à l'aide à la saisie et aux études représentent pour la même période 1,19 million d'euros.

La mission souligne que le niveau de ces crédits ne permet pas de mettre en œuvre une véritable politique d'informatisation et de numérisation,

cela alors même que cette politique a été retenue comme une priorité des schémas des services culturels.

Une intensification de l'effort s'avère indispensable .

Afin de systématiser les acquis du partenariat mis en place dans le cadre des contrats de plan, la mise en place de fonds régionaux destinés à financer des programmes d'informatisation, à l'image des fonds régionaux d'acquisition des musées financés à parité par l'Etat et les régions, permettrait de constituer un soutien pérenne à une politique indispensable dont la mise en oeuvre se heurte indéniablement à une insuffisance des moyens qui lui sont consacrés.

Cette action est prioritaire compte tenu des avantages à attendre de l'informatisation des collections des musées.

Le développement d'outils informatiques, qui s'accompagne dans certains cas de campagnes photographiques ou encore de numérisation, est, en effet, de nature à améliorer significativement les modalités de gestion des collections muséographiques.

A cet égard, la mission a pu constater, à l'occasion de la visite du chantier des collections du futur musée du quai Branly, l'intérêt que pouvait représenter pour les personnels scientifiques le traitement informatisé et numérisé des collections. A l'occasion du déménagement des collections, toutes les pièces (300 000) ont été photographiées en deux dimensions selon le procédé de photographie numérique de haute résolution et 30 000 d'entre elles, destinées à la muséographie, ont été photographiées en trois dimensions. Ces prises de vues alimentent une base de données, mais permettent également dans le cadre d'un logiciel spécifique de mettre en place « virtuellement » la scénographie des salles d'exposition.

Plus modestement, l'expérience du musée des Beaux-Arts de Dijon illustre également l'apport de l'informatique aux méthodes de gestion des collections. Le conservateur indique à la mission que « *l'acquisition du logiciel Micromusée en 1998 a considérablement changé les conditions de suivi des œuvres. Sa mise en œuvre a amené à reprendre et approfondir le récolement précédent (...). Les localisations des pièces sont systématiquement enregistrées après vérification et leurs éventuels déplacements régulièrement tenus à jour. Le récolement s'effectue ensuite de façon beaucoup plus commode (...). C'est un gain de temps considérable par rapport à la manipulation d'un fichier papier* ». Le conservateur souligne, par ailleurs, que la couverture photographique des collections est le complément incontournable de son inventaire et de son récolement, notamment dans la perspective de rendre accessibles sur Internet les bases documentaires.

En effet, l'informatisation des collections contribue à assurer une meilleure diffusion des collections à travers la mise en ligne d'information à destination du public.

Or la présence des musées sur Internet est encore assez discrète.

Dix musées nationaux possèdent aujourd'hui un site Internet (musée national Adrien Dubouché à Limoges, musée national de la Renaissance à Ecouen, musée national des arts d'Afrique et d'Océanie, musée national des arts asiatiques-Guimet, musée national du Moyen-Âge-Thermes et hôtel de Cluny, musée national Eugène Delacroix, Louvre, Orsay, Rodin et Versailles). A la fin de l'année 2003, l'ensemble des musées nationaux ainsi que le Centre de recherche et de restauration des musées de France seront présents sur Internet à travers vingt-cinq sites.

Les musées territoriaux sont encore relativement peu nombreux à avoir mis en place des sites Internet.

Il convient de souligner que l'existence de réseaux régionaux de musées a permis à certaines institutions d'être présentes sur Internet. Ainsi, les musées du Nord-Pas-de-Calais proposent sur leur site les catalogues des peintures nordiques anciennes et des objets océaniques qu'ils conservent.

Au-delà de ces efforts –qui font apparaître un certain éparpillement des informations– la direction des musées de France a pris l'initiative d'un regroupement au niveau national des bases documentaires établies par les musées.

C'est dans cette perspective qu'a été élaborée la base Joconde disponible sur Minitel depuis 1992 et sur le serveur Internet du ministère de la culture depuis 1995. En 2000, deux nouvelles bases de données complémentaires (archéologie et ethnologie) ont été également mises en ligne.

L'ensemble de ces bases propose à la consultation public près de 160 000 notices d'objets provenant de plus de 100 musées, nationaux ou territoriaux.

Le succès rencontré par ces instruments va croissant. Si en 1999, 210 000 images plein écran étaient consultées en 1999, près de deux millions l'ont été en 2001. La tendance à la hausse s'est confirmée en 2002 avec la consultation de près de cinq millions d'images. Ces bases sont consultées par les universités, françaises et étrangères, mais également par le grand public qui les interroge de plus en plus fréquemment. Elles contribuent de manière déterminante au rayonnement des institutions muséographiques.

Quels que soient ces progrès, il semble toutefois que l'on soit encore assez loin de voir le musée virtuel succéder au musée traditionnel.

III. LES MUSÉES ONT-ILS LES MOYENS DE FONCTIONNER ?

M. Henri Loyrette, président-directeur du Louvre, notait dans l'introduction aux actes du colloque organisé au Louvre en 2000 sur l'avenir des musées : « *la « vogue » des musées, pendant les vingt-cinq dernières années, ne s'est pas accompagnée de l'excitation intellectuelle que d'autres temps ont connue. Tout se passe comme si l'institution, dans son principe, allait de soi et comme si c'étaient les moyens de sa survie qui devenaient problématiques* ».

La mission ne peut que partager cette analyse. L'avenir des musées dont l'importance en tant qu'acteurs de la politique culturelle fait l'unanimité, semble dépendre aujourd'hui des solutions qui seront apportées à leurs difficultés de fonctionnement.

A. LES BESOINS EN PERSONNELS NÉS DU RENOUVEAU DES MUSÉES

1. Conservateur : un nouveau métier ?

Le développement qu'ont connu les musées depuis les années 70 a conduit à une extension de leurs missions : de simples réceptacles d'une collection, les musées sont devenus des institutions culturelles à part entière.

Cette mutation, qui compte parmi les plus importantes qu'ait connues la politique culturelle au cours des dernières années, a conféré à l'emploi de conservateur une dimension nouvelle.

Comme le soulignait le conservateur du musée d'art contemporain de Lyon, M. Thierry Raspail : « *un conservateur n'est pas responsable d'une collection mais d'un établissement culturel* ».

En effet, au-delà des tâches scientifiques relatives à la conservation et à l'étude des collections, le conservateur doit désormais assumer de multiples tâches aussi diverses que l'organisation d'expositions temporaires, l'élaboration d'une politique des publics ou encore la recherche de mécènes.

D'après les entretiens qu'ils ont pu avoir avec différents responsables de collections publiques, les membres de la mission ont constaté que ces derniers avaient tous une conscience aiguë des responsabilités nouvelles qui sont les leurs.

Cependant, prédomine chez ces personnels le sentiment de ne pouvoir faire face de manière satisfaisante à l'ensemble de leurs tâches, faute de la

disponibilité nécessaire. Ce sentiment recouvre à l'évidence une réalité lorsque l'on considère, par exemple, les difficultés rencontrées dans la tenue des inventaires ou les procédures de récolement. Par la force des choses, les activités nouvelles liées, par exemple, à l'organisation d'expositions temporaires prennent le pas sur les tâches d'études et de conservation proprement dites. Cette tendance est accentuée par la logique économique dans laquelle doivent s'inscrire les musées. En effet, s'ils ont bénéficié de coûteux programmes de rénovation mis en œuvre par les collectivités publiques –Etat et collectivités territoriales–, ces dernières leur demandent de plus en plus de « rapporter », tout du moins de contribuer par leurs ressources propres au financement de leurs coûts de fonctionnement, qui se sont trouvés alourdis par les opérations mêmes qui ont favorisé leur succès. Au-delà de leurs responsabilités scientifiques, les conservateurs doivent désormais être également des gestionnaires.

Cette évolution est commune à l'ensemble des musées occidentaux. Ainsi, lors du colloque précité, M. John Sander, conservateur de la Städtische Galerie de Frankfort, déclarait : « *De plus en plus de musées investissent dans les expositions temporaires. De ce fait, dans un grand nombre d'institutions, le temps dont disposent les conservateurs pour s'occuper de leur propre conservation est de plus en plus réduit* ».

Sans rentrer dans la polémique relative à l'opposition qui pourrait exister entre la recherche de nouveaux publics, exigence à la fois culturelle et économique, et la mission de recherche que doivent assumer les musées, la mission ne peut que souligner la nécessité de tenir compte, dans la formation et le recrutement des conservateurs, des mutations qu'ont traversé au cours des dernières années les institutions muséographiques.

2. Les insuffisances de la politique de recrutement des conservateurs du patrimoine

La nouvelle dimension du rôle du conservateur, désormais acquise au sein de la profession, ne semble, en effet, pas avoir encore trouvé de traduction dans l'organigramme des musées.

Le sentiment éprouvé par de nombreux conservateurs de ne pas disposer du temps nécessaire pour se consacrer à leurs activités de recherche trouve pour une large part son origine dans le malthusianisme de la politique de recrutement.

On rappellera que les recrutements des conservateurs du patrimoine s'effectuent par concours organisés pour l'Etat et les collectivités territoriales par l'Institut national du patrimoine. Ces concours sont organisés chaque année pour les corps de la fonction publique de l'Etat et tous les deux ans, en

collaboration avec le Centre national de la fonction publique territoriale, pour l'accès au cadre d'emploi de conservateur territorial du patrimoine.

Pour les onze concours organisés entre 1991 et 2001, 309 postes ont été offerts dans les différentes spécialités, soit respectivement 233 postes pour les concours Etat/Ville de Paris et 76 pour les concours territoriaux. Sur ces postes, 18 n'ont pas été pourvus (7 pour l'Etat et 11 pour les collectivités territoriales).

En dépit des récentes améliorations, les recrutements actuels font apparaître des insuffisances quantitatives et qualitatives préoccupantes.

Les besoins des musées territoriaux restent très insuffisamment couverts. Au 1^{er} juin 2002, 34 postes de conservateurs du patrimoine restaient vacants de façon quasi-permanente.

Par ailleurs, les recrutements gérés par l'Institut national du patrimoine ne permettent pas de répondre aux besoins croissants qui apparaissent dans certaines disciplines telles l'archéologie, le patrimoine du XX^e siècle ou encore l'ethnologie, mal représentées au sein du vivier des diplômés, dont les spécialités concernent essentiellement l'histoire de l'art occidental du Moyen-Âge à l'époque moderne. A titre d'exemple, depuis la création du concours, on compte seulement trois lauréats spécialisés en ethnologie (spécialité musées).

Au-delà de ces besoins, les éléments démographiques justifient une intensification des recrutements. Pour l'Etat, l'âge moyen des conservateurs, au nombre de 750, étant de 46 ans, le taux de renouvellement, relativement faible jusqu'en 2005 (3 %), s'élèvera à 10 % sur la période 2006-2010, à 20 % sur la période 2001-2015 et à 16 % sur la période 2016-2020. Ces données doivent être conjuguées avec celles concernant le corps des conservateurs généraux. Ce corps de débouchés (115 personnes), dont la moyenne d'âge est de 58 ans, pour lequel les départs en retraite sont déjà nombreux entre 2003 et 2006 (26 % du corps) devra être presque entièrement renouvelé à l'horizon 2015.

D'après Mme Geneviève Gallot, directrice de l'Institut national du patrimoine, entendue par la mission, le nombre de postes ouverts pour l'Etat devrait représenter au moins le double de celui ouvert pour le compte des collectivités territoriales, qui lui-même devrait être accru de près de 30 %. Cette estimation est à rapprocher de la réalité des recrutements : sur les 39 postes ouverts au concours de 2001, 15 postes étaient ouverts pour la fonction publique d'Etat, 1 pour la Ville de Paris et 24 pour les collectivités territoriales.

Le nombre de postes ouverts chaque année s'avère donc largement sous-évalué, tant par l'Etat que par le Centre national de la fonction publique

territoriale qui, on le soulignera, doit assumer le coût financier de formation des stagiaires. Le recrutement désormais annuel, et non plus bisannuel, des conservateurs territoriaux ne permet guère de remédier à cette insuffisance chronique de personnels.

La mission estime nécessaire à la fois d'accroître le volume des recrutements, mais également de les diversifier afin de couvrir une plus large gamme de spécialités pour répondre aux besoins d'une nouvelle génération de musées, dont le champ dépasse les frontières traditionnelles des Beaux-Arts.

La qualité de la gestion des collections dépend étroitement des mesures qui pourraient être prises en ce sens.

B. UNE POLITIQUE NATIONALE DES MUSÉES : UNE AMBITION ENCORE INABOUTIE

1. Une politique nationale des musées ?

La direction des musées de France a été créée en 1945¹ afin d'assurer « *l'administration des musées nationaux, la gestion scientifique des musées classés, le contrôle et l'inspection des musées de province classés et contrôlés, ainsi que la tutelle de la Réunion des musées nationaux* ».

Ces missions furent élargies en 1979 à la suite de la loi de programme sur les musées de 1978. En effet, la direction se voit confier la responsabilité de la préparation et de la mise en œuvre de la « *politique des pouvoirs publics en vue de conserver, protéger, enrichir, étudier et mettre en valeur le patrimoine muséographique, et en assurer le libre accès au public* ». ²

En 1991, les compétences de la direction des musées de France sont à nouveau redéfinies³ et étendues. Elle est chargée « *de proposer et de mettre en œuvre la politique de l'Etat en matière de patrimoine muséographique* » et « *d'organiser la coopération des diverses autorités publiques dans ce domaine* ».

Force est de constater que ces ambitions ont peu trouvé de traduction dans la pratique.

¹ Décret du 18 août 1945.

² Arrêté du 23 octobre 1979 portant organisation de la direction des musées de France.

³ Arrêté du 5 août 1991 relatif à l'organisation de la direction des musées de France.

En effet, la direction des musées de France n'a guère disposé des moyens lui permettant d'élaborer et d'appliquer une véritable politique nationale des musées.

En premier lieu, l'ordonnance de 1945 qui a régi l'organisation administrative des musées jusqu'à l'adoption de la loi du 4 janvier 2002 a maintenu sous leurs tutelles ministérielles respectives les musées de l'Etat n'ayant pas le statut de musée national. En particulier, ont échappé à la tutelle de la direction des musées de France les très nombreux musées d'histoire naturelle en régions placés sous le contrôle du Muséum national d'histoire naturelle, de même que l'ensemble des musées de l'éducation nationale qui ont leur propre réglementation et leur propre corps d'inspection.

La loi relative aux musées de France se devait de remédier à cette situation peu satisfaisante qui a notamment eu pour résultat de laisser les musées de l'éducation nationale à l'écart du mouvement de rénovation initié par le ministère de la culture sous l'impulsion de la politique des « grands travaux ».

L'appellation de musées de France a, en effet, vocation à s'appliquer à l'ensemble des musées appartenant à l'Etat quel que soit leur ministère de tutelle. On rappellera que cette appellation entraîne l'application de règles communes à l'ensemble des musées qui en bénéficient, qu'il s'agisse de leurs personnels, de leurs collections ou de leur gestion. L'unité des collections nationales se traduit plus particulièrement dans la composition du Haut Conseil des musées de France, au sein duquel siègent notamment le directeur des musées de France et le chef du service de l'inspection générale des musées, mais également le directeur des musées au ministère chargé de la recherche et le directeur de la mémoire, du patrimoine et des archives au ministère de la défense.

Cette instance a toutefois des compétences assez limitées : elle est principalement compétente pour attribuer l'appellation « musée de France » et émettre des avis dans des cas particuliers, tels la cession de biens de collections entre musées de France ou les mesures à prendre lorsque la conservation d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est mise en péril.

Par ailleurs, force est de constater que l'essentiel des modalités de gestion des collections et d'administration des musées de l'Etat restent encore soumises aux dispositions propres de leur ministère de tutelle. Ainsi par exemple, si la loi prévoit que les acquisitions des musées de France sont soumises à l'avis d'instances scientifiques, le décret du 25 avril 2002 précise que *« pour les musées de France dont les collections appartiennent à l'Etat ou à ses établissements publics, les instances scientifiques consultées préalablement aux décisions d'acquisition sont définies par les dispositions*

particulières à ces musées ». Il en est de même pour les décisions relatives à la restauration des collections.

Le rapporteur de votre commission avait souhaité, lors de l'examen de la loi par le Sénat, que puissent être harmonisées les règles régissant l'activité des musées de l'Etat, domaine qui ressort, il convient de le souligner, du domaine réglementaire. Il apparaît que cet objectif est encore loin d'être atteint.

Le rapprochement entre les diverses pratiques ministérielles ne va pas sans soulever des difficultés ; la laborieuse mise au point des normes techniques de l'inventaire par les ministères de la culture et de l'éducation nationale le prouve.

Il semble donc bien que, dans la mesure où le ministère de la culture, et plus spécifiquement la direction des musées de France, n'ont pas été dotés de pouvoirs de tutelle élargis, la définition d'une politique nationale des musées reste encore largement à l'état d'ébauche. Reste à mener à bien une refonte des statuts des différents musées d'Etat afin de faire prévaloir le plus souvent possible des règles communes, cela au moins sur les questions traitées par la loi du 4 janvier 2002.

2. Un recentrage de la direction des musées de France sur ses missions d'orientation

Au-delà de la quasi impossibilité dans laquelle elle se trouve d'asseoir son autorité sur un domaine suffisamment vaste pour répondre efficacement à la mission ambitieuse qui lui a été confiée par les textes, la direction des musées de France rencontre également des difficultés à assurer de manière cohérente la gestion des musées nationaux.

Ces difficultés trouvent pour l'essentiel leur origine dans la tradition de gestion directe qu'a longtemps pratiquée cette direction au détriment de l'élaboration d'indicateurs et de méthodes de gestion lui permettant de mettre en œuvre une approche globale de l'administration des musées nationaux.

Il faut bien admettre que les mutations qu'ont connues les musées nationaux au cours des trois dernières décennies n'ont pas ou peu trouvé d'écho dans leur mode d'administration.

En effet, la plupart des 33 musées nationaux sont directement gérés par la direction des musées de France.

A l'exception de quelques institutions dotées, pour des raisons historiques liées à la volonté des donateurs, du statut d'établissement public, tels le musée Auguste-Rodin, le musée Jean-Jacques Henner ou le musée

Gustave-Moreau, les musées nationaux ont longtemps été administrés en régie directe.

Seules deux institutions prestigieuses, à savoir le Louvre et le domaine du château de Versailles, qui relève également de la direction du patrimoine et de l'architecture, ont été érigés en établissement public. Ces évolutions statutaires sont toutefois récentes ; 1992 pour le Louvre et 1995 pour Versailles, et de portée limitée.

Dans le cadre de ses travaux, la mission s'est plus particulièrement penchée sur le cas du Louvre.

Si le statut de 1992 a tiré les conséquences de la création d'un musée aux dimensions nouvelles à la suite des travaux engagés au milieu des années 1970, il n'a pour autant pas permis la mise en œuvre d'une politique d'établissement cohérente.

En effet, le statut « concédé » par le ministère à l'établissement public apparaît pour une large part fictif dans la mesure où ses dispositions ont consacré l'organisation administrative héritée du passé, et où la direction des musées de France maîtrise pour une large part la gestion de l'établissement.

Les dispositions du décret du 22 décembre 1992 ont pour objet principal de doter l'établissement public du musée du Louvre d'un patrimoine, de fixer les compétences dévolues à ce dernier pour son entretien et de tirer les conséquences du nouveau statut sur les compétences de la Réunion des musées nationaux en matière de perception de droits d'entrée.

En revanche, l'organisation administrative de l'établissement public reprend peu ou prou celle préexistante : le décret consacre l'existence des sept départements¹, dont les missions de gestion des collections ne sont pas modifiées par rapport au décret du 31 août 1945 portant application de l'ordonnance relative à l'organisation provisoire des Beaux-Arts.

S'il revient au conseil d'administration le soin d'élaborer la « *politique culturelle dans le cadre des orientations fixées par l'Etat* », force est de constater que le président de l'établissement public ne dispose pas des moyens de la mettre en œuvre.

L'article 2 du décret de 1992 attribue certes à l'établissement public des compétences très larges :

- conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'Etat les œuvres qui font partie des collections inscrites sur les inventaires du musée ;

¹ Antiquités grecques, étrusques et romaines ; antiquités égyptiennes ; antiquités orientales ; peintures ; sculptures du Moyen-Âge, de la Renaissance et des temps modernes ; objets d'art du Moyen-Âge, de la Renaissance et des temps modernes ; arts graphiques.

- assurer l'accueil du public ;
- assurer l'étude scientifique de ses collections.

Cependant, dans la mesure où le décret de 1992 n'a pas eu pour effet d'abroger l'article 2 du décret de 1945, ces missions sont de fait exercées pour leurs collections respectives par les différents départements. Les relations directes entre les services centraux et les directeurs de département sont donc maintenues ; par ailleurs, ce sont ces derniers qui assument la responsabilité de la gestion des collections, le président ne disposant pas de pouvoir hiérarchique sur les directeurs, cela alors même que l'article 19 du décret lui reconnaît un pouvoir de direction.

Ce statut en « trompe-l'œil » a rendu quasi impossible l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'établissement, faute de pouvoir conduire des actions communes aux sept départements en matière de gestion des collections. Ainsi, comme le soulignait M. Henri Loyrette, président de l'établissement public du Louvre, devant la mission, le président ne dispose pas des moyens de mener une action commune en matière de prêts et de dépôts ou encore d'acquisition, les différents départements ayant chacun leurs propres doctrines et priorités, variables de l'un à l'autre. Cette organisation aboutit à des résultats absurdes. Ainsi, dans la mesure où les acquisitions se font pour la plupart sur des crédits de la Réunion des musées nationaux et où les directeurs siègent *es qualité* dans les instances consultatives, qu'il s'agisse du comité consultatif des musées nationaux ou du conseil artistique des musées nationaux, instances dont est absent le président de l'établissement public, il apparaît qu'en pratique, le Louvre peut acquérir des œuvres sans que son président en soit averti. Le désordre informatif relevé plus haut par la mission trouve également son origine dans ce découpage en départements qui, comble d'ironie, voient leurs propres compétences soumises à des règles arbitraires de partage des collections, qui peuvent dans certains cas aboutir à des incohérences dans leur présentation.

Par ailleurs, il apparaît que les effets négatifs et sclérosants de cette organisation se trouvent renforcés par une absence de mobilité des personnels entre les différents départements, mais également entre le Louvre et les autres musées nationaux, ce qui, à l'évidence ne favorise pas le développement d'une culture de l'évaluation.

Au-delà des aspects liés à la gestion des collections, jusqu'à une date très récente, les marges de manœuvre de l'établissement public étaient également très étroites en ce qui concerne son fonctionnement même.

A cet égard, l'autonomie procurée par le statut d'établissement public s'avérait, en effet, très restreinte.

Comme l'a souligné à de nombreuses reprises la commission des affaires culturelles lors des discussions budgétaires, les budgets des établissements publics relevant de la tutelle du ministère de la culture, et celui du Louvre pas plus qu'un autre, ne permettaient d'avoir une vision exacte du coût de ces structures. Une des raisons était que les crédits de rémunération des fonctionnaires qui y sont affectés sont inscrits sur le budget du ministère de la culture, dans la mesure où ces fonctionnaires sont rémunérés sur crédits d'Etat et sont gérés au niveau du ministère et non pas de l'établissement.

Les inconvénients de cette situation pour le Louvre avaient été soulignés par le rapport public de la Cour des comptes pour l'année 2001. « *Au 31 décembre 2000, le Louvre comptait près de 1900 agents dont 60 % sont des fonctionnaires, gérés par le ministère de la culture et affectés à l'accueil et à la surveillance, aux travaux muséographiques et aux départements de conservation, services dont ils composent l'essentiel des effectifs* ». La Cour notait que : « *dans la pratique, cette situation empêche l'établissement public de connaître le nombre des emplois qui lui sont affectés pour un exercice et de prévoir ceux qui resteront vacants en cours d'année* ».

L'importance de ces emplois non pourvus, qui ont pu atteindre 17 % des effectifs, constitue l'une des causes de la fermeture au public d'un nombre croissant de salles, faute d'effectifs en nombre suffisant et donc, par conséquent, de l'accroissement des besoins de personnels « vacataires ». La mission souligne que les conséquences de cette difficulté rencontrée dans la gestion des personnels s'avèrent véritablement préoccupantes : M. Henri Loyrette a indiqué à la mission que chaque jour 26 % des salles du Louvre étaient fermées. Cet indicateur, déjà très élevé, représente toutefois une valeur moyenne : tandis que certaines salles ne peuvent être fermées en raison des œuvres prestigieuses qui y sont présentées ou de leur localisation, certains départements atteignent des taux de fermeture de l'ordre de 30 %, à l'image de ceux des œuvres d'art ou des antiquités orientales. Il a indiqué que cet état de choses « *ronge le musée* », le personnel ne comprenant pas qu'alors que des investissements considérables ont été consentis pour l'aménagement des bâtiments, l'effort budgétaire ne soit pas poursuivi afin d'en assurer le fonctionnement dans des conditions satisfaisantes.

Ce n'est qu'avec retard que le ministère de la culture a pris les mesures nécessaires pour remédier à cette situation et accroître la maîtrise du Louvre sur la gestion de ses personnels.

En effet, il aura fallu attendre la loi de finances pour 2003 pour que soient transférés au Louvre les crédits afférents aux rémunérations des personnels titulaires qui y sont affectés. Cette mesure dont le coût s'élève à 41,1 millions d'euros (soit 31,4 millions d'euros au titre du transfert et à

9,7 millions d'euros¹ pour les mesures nouvelles) correspond au transfert sur le budget du Louvre de 1 233 emplois d'agents titulaires et contractuels inscrits jusqu'ici au budget de l'Etat.

Ce transfert, qui constitue une « première » dans la mesure où il concerne des personnels titulaires, a été accompagné de la signature d'une convention pluriannuelle de gestion du personnel conclue entre l'établissement public et le contrôleur financier destinée à accroître les marges de manœuvre dont il disposera grâce à une déconcentration de la quasi-totalité des actes de gestion des personnels.

Le contrat d'objectifs et de moyens du Louvre, qui a été signé le 17 avril dernier, prévoit de distinguer trois enveloppes, respectivement consacrées à la rémunération des titulaires, des contractuels et des agents rémunérés sur crédits.

Pour ces deux dernières catégories de personnels, une gestion globalisée de la masse salariale devrait permettre à l'établissement public d'assouplir les conditions de recrutement et de gestion des personnels contractuels.

Cette mesure constitue une avancée. Par ailleurs, la mission se félicitera que le contrat d'objectifs et de moyens prévoit la création sur trois ans de 147 postes supplémentaires d'agents d'accueil et de surveillance, avec pour objectif de porter à 90 % le taux d'ouverture des salles en 2005.

Au-delà, la mission ne peut que souligner l'urgence des évolutions statutaires, qui ont été annoncées par le ministre de la culture, notamment dans la perspective de la création d'un huitième département au sein du Louvre, consacré aux arts de l'Islam.

Dans la même perspective, la mission se félicitera également que le ministre ait annoncé son intention d'ériger en établissement public le musée d'Orsay et le musée national des arts asiatiques Guimet, qui présentent les dimensions et l'organisation administrative nécessaires pour accéder à ce statut.

Toutefois, l'autonomie ne peut constituer un progrès que si elle permet aux institutions concernées d'améliorer leur gestion. A cet égard, la mission considère qu'il serait judicieux de mener un *audit approfondi de ces musées préalablement à leur transformation en établissements publics afin que puissent être évaluées les marges supplémentaires d'action dont elles pourront bénéficier. Ce travail d'évaluation serait susceptible de servir de base à l'élaboration de contrats d'objectifs qui pourraient être signés, sur le modèle de celui du Louvre.*

¹ La mesure nouvelle résulte de la nécessité de soumettre la rémunération des agents transférés à la taxe sur les salaires et à des charges de pensions civiles supérieures.

En effet, l'autonomie statutaire ne constitue pas une fin en soi et exige de la part de l'autorité de tutelle comme des musées une définition très claire, et donc quantifiée, de leurs engagements réciproques. Les difficultés rencontrées par la direction du Louvre dans la procédure de négociation du contrat d'objectifs et de moyens laisse quelque peu songeuse la mission sur la volonté du ministère de s'engager dans une contractualisation à long terme, qui constitue pourtant la condition nécessaire pour réaliser l'ambition –au demeurant parfaitement légitime– affirmée par le ministre : « *autonomie ne signifie pas indépendance et (...) les musées nationaux sont tenus, au-delà de leur mission patrimoniale fondamentale, d'être moteurs dans le développement des politiques nationales* »¹.

Ce principe suppose, par ailleurs, plus que jamais de la part des services centraux du ministère la capacité de définir ces politiques et de veiller à leur mise en oeuvre.

C. LES CRÉDITS D'ACQUISITION PERMETTENT-ILS AUX MUSÉES D'ENRICHIR LEURS COLLECTIONS ?

1. Les musées nationaux : une réorganisation nécessaire du financement des acquisitions

Les difficultés financières rencontrées par la Réunion des musées nationaux (RMN) comme les évolutions statutaires qui affectent les musées nationaux rendent incontournables une réforme du financement de leurs acquisitions.

- **Une stagnation préoccupante des crédits**

Au cours des dernières années, l'origine du financement des acquisitions des musées nationaux a été sensiblement modifiée.

En effet, les difficultés financières de la RMN qui, jusqu'au milieu des années 1990, contribuait de manière prépondérante aux acquisitions, l'ont conduite à réduire sa participation, contraignant l'Etat à travers la subvention annuelle à cet établissement et, plus particulièrement, à travers le Fonds du patrimoine –ligne budgétaire consacrée en priorité à l'achat de trésors nationaux– à prendre le relais.

Force est toutefois de constater que l'absence de revalorisation du reversement de l'Etat à la RMN comme l'affectation d'une part des crédits du Fonds du patrimoine aux acquisitions du musée du quai Branly ont abouti à

¹ Communication au conseil des ministres, 4 juin 2003.

une constante érosion des crédits d'acquisition des musées nationaux, qui sont passés de 26,32 millions d'euros en 1998 à 21,05 millions d'euros en 2002.

Le tableau ci-après retrace l'origine des crédits d'acquisition depuis 1998.

ÉVOLUTION DES CRÉDITS D'ACQUISITION DESTINÉS AUX MUSÉES NATIONAUX
(au 31 décembre 2002)

(Source : DMF)

ANNÉE	SUBVENTION ÉTAT			CRÉDITS RMN			TOTAL
	Subvention annuelle Chapitre 43-92 art. 30	Fonds du patrimoine Chapitre 43-92 art. 60	Autres (1)	Dotation RMN sur fonds propres	Dons et legs affectés	Mécénat	
1998	1,81	11,31	0,07	8,3	2,36	2,47	26,32
1999	1,81	9,06	0,12	7,31	4,66	3,7	24,77
2000	1,81	5,6	-	7,9	6,29	1,7	23,3
2001	1,81	5,38	-	6,4	3,22	1,9	18,71
2002	1,81	4,6	-	7,01	4,6	1,41	21,05

(1) Commission nationale de la photographie

L'augmentation substantielle du fonds du patrimoine en 2003, dont le montant est passé de 14,81 millions d'euros à 16,33 millions d'euros, ne permettra guère d'enrayer cette décroissance dans la mesure où seule une part de la mesure nouvelle, d'un montant de 1,52 million d'euros, bénéficiera aux musées nationaux.

- **Les recettes incertaines du mécénat**

Le contexte financier, conjugué à l'inflation du prix des œuvres sur un marché de l'art devenu international, a conféré, au cours des dernières années, un rôle essentiel à la contribution de la sphère privée, notamment pour assurer le maintien sur le territoire des œuvres majeures.

On rappellera que le dispositif mis en place par la loi du 31 décembre 1992¹, qui s'est substitué à l'ancienne législation douanière de 1941, conditionne étroitement la protection du patrimoine national aux capacités d'acquisition des institutions publiques.

Or, force est de constater que les « trésors nationaux », c'est-à-dire les œuvres auxquelles a été refusé temporairement le certificat d'exportation, qui ont pu être achetées à ce jour l'ont été, pour les œuvres les plus importantes, grâce au mécénat.

¹ article 2 de la loi n° 68-1251 du 31 décembre 1986

Ainsi, le portrait de Mlle Juliette de Villeneuve par David, acquis en 1998, qui figure désormais dans les collections du musée du Louvre, a été financé pour les deux tiers par la société des amis du Louvre. De même, c'est grâce au mécénat que deux pièces remarquables de mobilier royal, un coffret à bijoux signé Carlin ayant appartenu à Marie-Antoinette et une table à écrire de Riesener, ont pu enrichir les collections du Château de Versailles.

Ce constat, conjugué au bilan peu satisfaisant du dispositif adopté en 1992, a d'ailleurs justifié que soient introduits dans la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, lors de son examen par le Sénat, deux mécanismes fortement incitatifs ouvrant droit pour les entreprises qui concourent à l'achat de trésors nationaux ou qui les acquièrent pour leur propre compte à une réduction d'impôt égale à 90 %, dans le premier cas, et à 40 %, dans le second, des sommes engagées.

Toutefois, il faut constater que les entreprises semblent encore peu enclines à recourir à ces possibilités. La mission n'a pu démêler dans cette attitude la part des difficultés économiques actuelles de celle d'une réticence des entreprises à s'engager dans des actions coûteuses de mécénat. *Quoiqu'il en soit, elle estime qu'un effort de pédagogie doit être accompli par les services de l'Etat et les responsables des musées pour mieux faire connaître les dispositifs d'encouragement au mécénat, notamment afin de tirer le meilleur parti possible des avancées permises par le projet de loi relatif au mécénat, aux associations et aux fondations.*

On rappellera que ce projet de loi, en cours d'examen par les assemblées, a substantiellement accru l'attractivité des dispositions fiscales, notamment en portant à 60 % du montant des dons la réduction d'impôt sur le revenu ou sur les sociétés dont bénéficient les mécènes, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises.

En effet, il apparaît que la relative faiblesse du mécénat culturel en France résulte non seulement de la complexité des mécanismes mis en place mais également d'une relative méfiance des institutions culturelles à l'égard du risque d'asservissement à des fins mercantiles que représente l'intervention des particuliers et des entreprises dans leur financement.

La faiblesse des crédits disponibles pour les acquisitions a toutefois contribué à convaincre les conservateurs, notamment au travers des sociétés d'amis, du caractère largement désintéressé des actes de mécénat.

Cependant, au sein des musées français, la place réservée aux mécènes n'est à l'évidence pas celle que les musées américains ou britanniques accordent à leurs bienfaiteurs. Les signes de reconnaissance sont discrets et l'on a parfois –en caricaturant quelque peu– l'impression que c'est le musée qui fait acte de charité en acceptant un don ou un legs.

Ainsi, M. Michel David-Weill, président de Lazard LLC et président du conseil artistique des musées nationaux, regrettait : « *la reconnaissance accordée aux mécènes est faible et désorganisée. Les institutions ne se rappelant pas des dons que vous leur avez faits, il n'y a pas de mémoire collective. Et donc, il y a très peu d'identification entre le mécène et le musée qui reçoit. Le mécène ne souhaite pourtant qu'une chose, que son don lui permette de sentir son appartenance à la maison à laquelle il a donné. Que ce soit en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, c'est une chose qui fonctionne très bien, mais qui n'est pas dans les traditions françaises.* »¹

A l'évidence, les relations avec les mécènes sont peu développées et insuffisamment professionnalisées, si l'on considère le caractère stratégique de l'apport du mécénat. M. Henri Loyrette, président-directeur général du Louvre, faisait observer qu'alors que l'équipe en charge du mécénat au Metropolitan Museum de New-York est constituée d'environ vingt personnes, il y a encore peu de temps, celle du Louvre n'en comptait pas plus de cinq, ce qui laisse songeur alors que cet établissement public doit sur la durée du contrat d'objectifs et de moyens plus que doubler ses recettes de mécénat.

Cependant, si le mécénat constitue un apport précieux, les ressources qu'il dégage ne suffisent pas à répondre aux besoins des musées.

Elles ne peuvent être affectées, dans un contexte budgétaire contraint, aux seules acquisitions. Au-delà de la volonté des mécènes de soutenir les autres aspects de la politique muséographique, les musées recourent de plus en plus à ce mode de financement pour mener des actions qui, jusque-là, étaient financées sur leurs ressources propres ou par les subventions provenant du budget de l'Etat, telles les interventions culturelles ou même des opérations d'investissement. Ainsi, le président-directeur du Louvre a reconnu que l'ouverture des nouvelles salles consacrées aux arts de l'Islam, qui ne pouvait être réalisée dans le cadre de l'enveloppe budgétaire existante, était conditionnée par la possibilité de recueillir des financements privés. De même, on soulignera qu'une part du financement des publications du Louvre provient du mécénat.

• **Une inévitable redéfinition du rôle de la Réunion des musées nationaux**

Confrontée à une crise financière de grande ampleur, la diversification de cet établissement a condamné un mécanisme de mutualisation qui garantissait l'unité des musées nationaux.

Depuis le milieu des années 90, la RMN est en butte à des difficultés liées à un déficit persistant de ses activités commerciales et éditoriales, que les aléas de la fréquentation sous l'effet d'événements internationaux ont aggravé.

¹ Entretien accordé au Figaro, 22 mai 2003.

Rappelons que la RMN, établissement public créé par la loi de finances du 16 avril 1895 avait initialement pour objet, grâce aux produits de sa dotation initiale complétés de dons et legs puis, ultérieurement, par la perception des droits d'entrée dans les musées nationaux, de contribuer à l'enrichissement des collections nationales.

Parallèlement, depuis sa création, elle a développé des activités annexes à son objet initial, dont l'importance est allée croissante :

- l'organisation d'expositions temporaires, mission qui s'inscrivait dans la continuité d'une politique ancienne visant à confier à la RMN la charge d'accueillir le public des musées nationaux et de favoriser une meilleure connaissance des collections nationales ;

- des activités à la fois commerciales et culturelles consistant dans l'édition, la diffusion et la vente de produits dérivés des collections permanentes et des expositions temporaires ;

- des activités industrielles et commerciales au profit des musées consistant dans l'exploitation, directe ou concédée, d'espaces commerciaux divers.

Or, il apparaît que la diversification des missions de la RMN, conséquence directe de la modernisation des institutions muséographiques, n'a pas été maîtrisée sur le plan financier.

Avant d'analyser les difficultés auxquelles est confrontée la RMN, il convient de souligner que la fuite en avant qui a caractérisé sa gestion n'est pas étrangère à la volonté de la tutelle de trouver dans ses activités industrielles et commerciales, supposées rentables, les moyens de financer les ambitions de la politique muséographique, qui ne pouvaient être dégagés sur le budget du ministère.

La dégradation de la situation du secteur des expositions et des services éditoriaux et commerciaux, que n'a pas réussi à enrayer les plans successifs de redressement engagés depuis 1997, certes contrariés dans leur mise en œuvre par la chute de la fréquentation imputable à des événements internationaux (11 septembre 2001, crise irakienne) et aux retards pris dans la rénovation de certains musées, a remis en cause la capacité même de la RMN à assumer sa mission fondamentale, à savoir garantir la mutualisation des ressources des musées nationaux, notamment pour ce qui concerne les acquisitions.

En effet, les recettes supplémentaires générées par les droits d'entrée se sont trouvées absorbées par les résultats déficitaires des activités industrielles et commerciales, ce qui correspondait exactement à l'inverse du résultat recherché.

Le résultat financier net de l'établissement est en déficit de 4,9 millions d'euros pour 2002, tandis que le déficit d'exploitation s'élève, pour sa part, à 5 millions d'euros, contre 12,26 millions d'euros en 2001.

Le projet de budget pour 2003, approuvé en novembre 2002, prévoit un résultat de 1 million d'euros. Toutefois, il semble improbable, selon la direction de l'établissement public, que ce résultat soit atteint, du fait de la situation internationale qui pèse sur la fréquentation des musées, mais également des handicaps hérités des exercices précédents en termes d'organisation, de performances et de résultats des activités éditoriales et commerciales.

En effet, à ces difficultés conjoncturelles, qui se traduisent par une diminution des recettes tirées du droit d'entrée, vient s'ajouter une situation structurelle très dégradée. En effet, comme l'ont souligné plusieurs rapports, notamment de l'Inspection générale des finances, et plus récemment des audits réalisés à la demande de la direction de l'établissement, les services éditoriaux et commerciaux de la RMN se caractérisent par une absence de rentabilité chronique.

Les mauvais résultats d'exploitation de ces services s'expliquent par la conjonction de plusieurs facteurs, parmi lesquels figurent des coûts de production et commerciaux excessifs, qui reflètent, notamment, le poids des charges salariales, une complexité des canaux de vente et, surtout, une politique commerciale défailante, voire inexistante. Ces différents facteurs se traduisent par une tendance à l'augmentation d'un chiffre d'affaires non rentable pour couvrir des coûts fixes trop lourds. A titre d'exemple, on relèvera que la RMN gère un nombre de références à peu près équivalent à celui d'Ikéo, sans toutefois être capable ni d'avoir une connaissance exacte des coûts complets de production des produits ni de gérer des stocks, qui, en pratique, s'avèrent pléthoriques.

Le résultat de ces défaillances est très sensible sur la position de la RMN face à ses concurrents : l'établissement vend mieux ses produits lorsqu'ils ne sont pas mis en vente dans ses espaces commerciaux. Par ailleurs, les marges sur les ventes de produits extérieurs après commercialisation et avant frais centraux sont toutes négatives, sauf sur les images.

Cette situation a justifié les mesures de redressement décidées dès l'année 2002 et poursuivies en 2003, qui touchent :

- d'une part, les services éditoriaux et commerciaux. L'effort en ce domaine vise à doter l'établissement public d'une véritable politique commerciale tournée vers l'analyse des besoins du public. Cela passe par une centralisation et un contrôle des décisions de commandes, une révision des programmes éditoriaux et un réexamen de la rentabilité du réseau des concessions et des filiales à l'étranger ;

- d'autre part, le secteur des expositions. Le déficit de ce secteur a été fixé à 3,8 millions d'euros en 2003 et à 1,8 million d'euros en 2004. Il convient de souligner que ce secteur, dont l'activité dépend pour une large part de décisions prises antérieurement à l'exercice en cours, se caractérise par une certaine inertie. La question est donc de savoir si certaines expositions particulièrement coûteuses doivent être repensées pour rentrer dans le cadre budgétaire. De substantielles économies ont d'ores et déjà pu être réalisées, notamment grâce au recours systématique à la procédure de la garantie d'Etat, qui permet de réduire de manière significative les coûts d'assurance, qui avaient augmenté considérablement après les attentats du 11 septembre 2001. Cette procédure permet aux musées nationaux de demeurer dans le « circuit » des grandes expositions internationales et donc de continuer à drainer un public nombreux, toujours attiré par des manifestations prestigieuses.

Cette action en faveur du rétablissement des marges financières de l'établissement s'inscrit dans la perspective d'un recadrage de ses missions que ses dérives financières conjuguées à l'affirmation de l'autonomie des grands musées nationaux rendaient en pratique inévitable.

Dans le système actuel, le reversement à la RMN des droits d'entrée par les musées nationaux, et, en particulier par ceux dotés d'un statut d'établissement public, était justifié par le fait que cet établissement exerce pour leur compte une partie des missions de service public qui leur sont dévolues : enrichissement des collections, accueil du public et action de diffusion.

Or les conditions dans lesquelles la RMN s'acquitte de ces missions pour le compte des musées ont conduit le ministère de la culture à redéfinir leur cadre d'exercice dans le sens d'un transfert des compétences exercées par la RMN au profit des musées dotés du statut d'établissement public. En effet, le versement à la RMN n'apparaissait plus comme la contrepartie des missions qu'elle exerçait pour leur compte.

Ce transfert de compétences se traduira par une modification des flux financiers entre la RMN et les musées nationaux.

Le Louvre et le domaine de Versailles, mais également Orsay et Guimet, qui seront dotés alors du statut d'établissement public, cesseront au 1^{er} janvier 2004 de verser leurs droits d'entrée à la RMN. La subvention de l'Etat à ces musées sera diminuée à due concurrence, « *le montant correspondant étant versé à la RMN au titre du financement des activités de service public* »¹, qu'elle assume.

Cependant, le calcul du montant de ce financement tiendra compte du fait que les crédits et les emplois relatifs aux missions exercées directement

¹ Communication de M. Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture et de la communication, au conseil des ministres du 4 juin 2003.

par les établissements, qui étaient jusqu'ici inscrits dans le budget de la RMN, seront transférés aux établissements publics.

Ces mesures constituent une réforme d'envergure de la RMN, dont les missions seront désormais limitées à trois fonctions : édition et diffusion pour le compte des musées nationaux et organisation d'expositions temporaires.

En ce qui concerne les musées dotés du statut d'établissement public, des conventions régleront leurs rapports avec la RMN pour ces trois aspects. En ce domaine, la négociation la plus avancée est celle engagée avec le Louvre.

Pour les autres musées, la RMN devrait continuer à exercer les tâches qui sont, aujourd'hui, les siennes, notamment dans le domaine des acquisitions.

En revanche, cette mission sera désormais assumée directement par les musées constitués sous la forme d'établissement public. Selon les déclarations faites par le ministre de la culture, pour les musées du Louvre et d'Orsay, 20 % des droits d'entrée devraient être affectés aux acquisitions. Aucune précision n'a été apportée concernant Guimet et Versailles.

Cette réforme s'appuie sur l'exemple du Centre d'art et de culture Georges Pompidou, que la loi du 3 janvier 1975 a doté du statut d'établissement public et qui gère seul, sur ses ressources, ses dépenses d'acquisition. Elle permettra de responsabiliser les musées, qui pourront donc être, en quelque sorte « intéressés » à l'accroissement de leur fréquentation, dans la mesure où ils en tireront un gain immédiat, ce qui en fait aurait dû être le cas dans le système actuel si les activités industrielles et commerciales de la RMN n'avaient pas été fortement déficitaires.

Cette modification des flux financiers s'accompagnera d'une réforme des procédures d'acquisition : les instances existantes, c'est-à-dire le comité consultatif des musées nationaux et le conseil artistique des musées nationaux seront, pour le premier, supprimé au bénéfice de la création de commissions locales, et, pour le second, profondément remanié. En effet, cette instance verra son rôle modifié au profit d'un renforcement de sa fonction de conseil : elle devra, d'une part, examiner le bilan annuel des acquisitions des musées nationaux et, d'autre part, émettre des recommandations.

Si elle considère ces évolutions comme nécessaires, la mission soulignera qu'elles suscitent des interrogations tant sur la capacité des musées à mener des politiques d'acquisition ambitieuses que sur la marge de manœuvre dont disposera la RMN pour assumer ses missions, qui devraient être redéfinies à l'avenir par un décret en cours de préparation.

Confier à un musée la responsabilité de ses acquisitions ne constitue pas le gage que le budget qui leur est consacré soit suffisant. En effet, la capacité du musée à dégager des ressources propres dépend de paramètres qui, pour certains, sont exogènes : évolution de la fréquentation, montant des subventions versées par le ministère de la culture. L'exemple du Centre Georges Pompidou est à cet égard exemplaire : si le musée national d'art moderne décide de sa politique d'achat, les crédits qui y sont affectés s'avèrent insuffisants pour réaliser des achats d'œuvres majeures.

La mission considère qu'il serait regrettable qu'au prétexte d'une autonomie renforcée des musées nationaux, ces derniers se voient privés de la capacité d'acheter des œuvres importantes qui, à quelques exceptions près, sont en général coûteuses. Or ce risque n'est pas à négliger dans la nouvelle organisation qui résultera du décroisement des financements entre la RMN et les musées nationaux constitués sous la forme d'établissements publics : ces derniers ne pourront compter que sur leurs propres forces et les « petits » musées nationaux dotés du statut de services à compétence nationale ne bénéficieront plus de la mutualisation des droits d'entrée. Cela pourrait se traduire par un éparpillement des achats et une diminution de la qualité des biens destinés à entrer dans les collections nationales.

Il est donc indispensable qu'au niveau national soient définies les priorités de la politique d'achat des musées nationaux afin que, si une opportunité d'achat se présente, des cofinancements puissent être mis en oeuvre, notamment grâce aux crédits du Fonds du patrimoine. La mission considère que le conseil artistique des musées de France pourrait être le lieu où ces priorités seraient décidées. Cette instance aurait donc vocation à compenser les conséquences de la disparition d'une mutualisation des acquisitions. Il convient de souligner que le mécanisme mis en place à la fin du XIXe siècle présentait nombre d'avantages et n'a échoué que sous l'effet de la dégradation de la situation financière de la RMN.

En ce qui concerne la RMN, la subvention qu'elle recevra de l'Etat pour compenser le manque à gagner résultant de l'absence de reversement des droits d'entrée aura vocation à financer les missions de service public qu'elle exerce pour le compte des musées nationaux.

La capacité de la RMN à assurer ces missions dans des conditions satisfaisantes dépendra donc du niveau de la subvention versée par le ministère de la culture, mais également des ressources propres qu'elle réussira à dégager sur ses activités commerciales. D'après les indications fournies à la mission, la subvention versée à la RMN prendra en compte ce paramètre. Or, pour l'heure, les activités commerciales sont encore très déficitaires. *La mission soulignera donc la nécessité d'évaluer de la manière la plus réaliste possible les résultats des mesures d'économies et de redressement engagées en 2002 et en 2003 afin d'éviter d'imposer d'emblée à la RMN une rigueur budgétaire qui la priverait des moyens d'assumer ses missions de service*

public. Cette situation conduirait à terme à remettre l'existence même de la RMN en question, risque que la mission estime nécessaire de prévenir, au regard, d'une part, du rôle essentiel qu'elle joue pour l'organisation des expositions temporaires et, d'autre part, de sa fonction mutualisatrice pour les services à compétence nationale. La mission ne pourra toutefois qu'insister sur la nécessité de poursuivre l'effort de redressement engagé à la demande du ministre par la direction de l'établissement.

Par ailleurs, la redéfinition des liens entre les musées nationaux et la RMN doit s'accompagner d'une clarification des relations entre cette dernière et le ministère de la culture. A cet égard, la mission se félicite qu'un projet de décret, en cours de préparation, mette fin à la situation où la présidence de la RMN était assurée par le directeur des musées de France. En effet, la consanguinité qui prévalait jusqu'ici n'a pas été étrangère à la dégradation de la situation financière de la RMN.

La responsabilisation des différents acteurs de la politique des musées, évolution que la mission ne peut que soutenir, exige que soient définis, pour chacun, leurs obligations respectives et les moyens dont ils disposeront pour les assurer. Or cela suppose également que le niveau d'engagement de l'Etat, et plus spécifiquement du ministère de la culture, soit défini de manière pérenne au regard de ce nouvel équilibre.

A cet égard, *une loi de programme sur les musées, à l'image de la loi adoptée en 1978¹ qui avait arrêté un programme relatif à l'équipement et à l'architecture des musées relevant du ministère de la culture, permettrait de garantir les conditions d'un engagement de l'Etat à long terme mais également de définir les moyens nécessaires à la poursuite de la modernisation des institutions muséographiques.*

Cette loi devrait notamment tirer les conséquences du transfert aux collectivités territoriales de la propriété de certains monuments à vocation muséographique, dans le cadre du projet annoncé par le ministre de la culture et de la communication. Si la liste de la centaine de monuments susceptibles d'être concernés n'est pas arrêtée, est évoquée par exemple la possibilité pour l'Etat de se dessaisir de la propriété du musée de la vie romantique. La mission souligne à cet égard la nécessité que les sites soient en priorité transférés aux communes et aux départements, qui sont les échelons pertinents pour exercer les compétences en matière de protection du patrimoine, et plus particulièrement muséographique.

Le champ de la loi de programme pourrait être étendu à l'ensemble des musées de France, quel que soit leur ministère de tutelle et concerner également les dépenses de fonctionnement.

¹ Loi de programme sur les musées (n° 78-727 du 11 juillet 1978)

2. Les acquisitions des musées territoriaux : compter sur ses propres forces

Traditionnellement, la volonté du ministère de la culture de conforter son contrôle sur les musées relevant des collectivités territoriales contraste avec la faiblesse du concours financier qu'il leur apporte.

On rappellera que, jusqu'à présent, si l'Etat exerce sur ces institutions un contrôle scientifique et technique, les collectivités territoriales doivent assumer seules le fonctionnement courant des musées dont elles ont la charge.

En ce qui concerne les acquisitions, il est toutefois fait exception à cette règle. En effet, l'Etat participe conjointement avec les régions au financement des fonds régionaux d'acquisition pour des musées (FRAM) mais consacre également une partie des crédits du Fonds du patrimoine aux musées territoriaux.

En 2003, le montant de la contribution de l'Etat aux FRAM s'élevait à 2,9 millions d'euros, soit le même montant qu'en 2001 et 2002. S'agissant du Fonds du patrimoine, la contribution de l'Etat varie d'une année à l'autre en fonction des opportunités d'achat ; en 2002, les crédits de ce fonds affectés aux musées territoriaux représentaient 2,7 millions d'euros.

S'agissant des crédits consacrés par le ministère à la restauration des collections des musées territoriaux, on constate la même tendance à la stagnation des crédits ; ces crédits s'élevaient à 2,1 millions d'euros en 2002 et 2003.

Ce déséquilibre risque à terme d'entamer la légitimité des prérogatives exercées par l'Etat.

Une loi de programme sur les musées pourrait être l'occasion de réévaluer les conditions dans lesquelles l'Etat soutient l'action des collectivités territoriales en faveur de leurs collections. Elle exigerait de ces dernières un effort pour quantifier leurs besoins : en effet, il semble que, pas plus que l'Etat, ces dernières ne disposent d'indicateurs de gestion leur permettant d'évaluer l'état de leurs collections.

LES PROPOSITIONS DE LA MISSION

LA MODERNISATION DE LA GESTION DES COLLECTIONS DES MUSÉES UN EFFORT À POURSUIVRE

I. – LE CONSTAT

Les évolutions qu'ont connues les musées au cours des dernières années impliquent une gestion dynamique de leurs collections.

L'affirmation marquée de la dimension culturelle des musées, comme la diversification croissante des domaines qu'ils couvrent exigent à la fois d'améliorer la connaissance des collections mais également d'intensifier les mouvements d'œuvres afin de permettre le renouvellement des présentations, l'organisation d'expositions temporaires, de plus en plus nombreuses, et une meilleure répartition territoriale de leur patrimoine.

A l'avenir, la capacité des musées à attirer un plus large public comme à prétendre à l'excellence scientifique dépendra essentiellement de la qualité de la gestion des collections.

• Dans ce contexte, **la question de l'organisation et du fonctionnement des réserves**, loin d'être un enjeu mineur, prend une importance croissante : de greniers poussiéreux, elles doivent devenir le pivot sur lequel tourne la vie du musée.

Or, la mission constate que cette dimension n'a été que perçue tardivement par les musées et leurs autorités de tutelle. Seuls les musées rénovés postérieurement à 1995 possèdent des espaces adaptés à ces nouvelles fonctions.

Il faut y voir les conséquences de la tardive sensibilisation des conservateurs aux exigences de la conservation préventive, de l'absence de volonté normalisatrice du ministère de la culture en ce domaine, et d'une tendance à privilégier, dans les projets de rénovation, le contenant sur le contenu.

• La mission souligne, en effet, le décalage qui existe entre l'effort immobilier consenti en faveur des musées depuis trois décennies et les lacunes constatées dans la gestion de leurs collections : caractère disparate et imprécis des **inventaires** des musées, absence de **récolements** réguliers et **informatisation** encore très partielle.

Outre les risques qu'elles comportent pour l'intégrité des collections, ces défaillances constituent un obstacle à leur connaissance et à leur valorisation. Elles compromettent, notamment, une évaluation des besoins de restauration nécessaire à leur bonne conservation comme une politique active de dépôt et de prêt.

- L'inadéquation entre la réalité de la gestion des collections et le rôle nouveau qui leur est attribué en tant qu'institutions culturelles et scientifiques résulte pour une large part de **l'insuffisance des moyens** –en particulier humains– dont disposent les musées pour fonctionner et assurer l'ensemble de leurs missions.

Cette situation trouve également son origine dans les **difficultés rencontrées par le ministère de la culture pour assurer la cohérence de la politique nationale des musées**. En témoigne l'absence de normes en matière d'organisation des réserves, de tenue des inventaires ou encore de récolement.

II. – LES PROPOSITIONS DE LA MISSION

Les 22 propositions de la mission s'articulent autour de 3 priorités.

1. Assurer la sécurité et la modernisation des réserves

1) Définition de normes techniques concernant l'organisation et le fonctionnement des réserves. Ces normes, qui ont vocation à être imposées à l'ensemble des musées de France, doivent être élaborées par la direction des musées de France en concertation avec les responsables scientifiques des collections, l'Inspection générale des musées et le centre de recherche et de restauration des musées.

2) Établissement d'un document permettant d'évaluer l'état des réserves des musées, à l'image de l'état sanitaire du parc immobilier classé dressé par la direction de l'architecture et du patrimoine.

3) Prise en compte systématique de l'organisation des réserves dans les projets de rénovation ou de construction de musées faisant l'objet d'un soutien financier de l'Etat.

4) Modification des épreuves des concours de recrutement des personnels en charge de la conservation des collections afin de permettre aux musées de constituer des services de régie d'œuvres structurés et compétents et adaptation des programmes de formation aux spécificités de ces fonctions.

5) Définition dans les plus brefs délais des conditions définitives d'installation des réserves des musées nationaux parisiens menacés par le risque de crue de la Seine.

6) Réalisation d'un programme de remise à niveau des dépôts de fouilles archéologiques. Cette mesure devrait être facilitée par la clarification du régime de propriété des vestiges archéologiques.

7) Assurer une meilleure collaboration entre les services du ministère de la culture et de la communication (direction de l'architecture et du patrimoine, direction des musées de France) afin d'assurer la prise en compte dans la programmation des crédits d'investissement des monuments historiques de la dimension muséographique de certains d'entre eux.

2. Permettre une meilleure connaissance des collections des musées

8) Accorder à la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art les moyens lui permettant d'achever ses travaux avant l'expiration de son mandat.

9) Définir les procédures permettant d'assurer le récolement des collections des musées de France et évaluer les moyens financiers et humains nécessaires à sa mise en œuvre. Un contrôle plus rigoureux par les administrations depositaires permettrait sans doute de réduire les efforts nécessaires pour permettre aux musées de se conformer aux dispositions de la loi du 4 janvier 2002 qui prévoit le récolement des collections tous les dix ans.

10) Assurer, dans les meilleurs délais, le récolement nécessaire au transfert aux collectivités territoriales de la propriété des biens des collections nationales qui ont été déposées dans leurs musées avant 1910.

11) Évaluer, à l'occasion des opérations de récolement, la nature et le coût des travaux nécessaires à la restauration des collections afin de systématiser l'élaboration de plans de conservation préventive, de dégager les moyens budgétaires nécessaires et d'identifier les besoins de formation à la fois initiale et continue des personnels en charge de ces travaux.

12) Mettre en œuvre, grâce au récolement, une gestion plus dynamique des dépôts en réexaminant leur bien fondé de manière périodique.

13) Encourager les grandes institutions muséographiques à pratiquer une activité « hors les murs » dans des conditions de financement équilibrées entre l'État et les collectivités territoriales.

14) Accélérer l'informatisation de la gestion des collections pour favoriser une remise à niveau des inventaires. Le partenariat expérimenté dans le cadre des contrats de plan pourrait être systématisé grâce à la création de fonds régionaux destinés à financer des programmes d'informatisation, à l'image des fonds régionaux d'acquisition des musées financés à parité entre l'État et les collectivités.

3. Doter les musées des moyens nécessaires à leur fonctionnement

15) Accroître les recrutements de conservateurs du patrimoine pour répondre aux besoins des musées nationaux et territoriaux et faire face au renouvellement démographique des corps et cadres d'emplois.

16) Réaliser la refonte des statuts des musées de l'Etat afin de faire prévaloir le plus souvent des règles communes, notamment en matière de conservation des collections et d'acquisition. A cet égard, la mission souligne la nécessité de publier dans les plus brefs délais l'arrêté relatif aux normes de l'inventaire.

17) Conférer à la direction des musées de France les moyens d'assurer la définition et la conduite de la politique nationale des musées. A cet égard, la signature avec les musées dotés du statut d'établissement public de contrats d'objectifs et de moyens, précédée d'audits extérieurs des institutions concernées, doit être systématisée.

18) Professionnaliser les relations des musées avec les mécènes. L'accroissement des recettes du mécénat exige un effort de pédagogie de la part des services du ministère comme des conservateurs pour mieux faire connaître les dispositifs fiscaux existants mais également assurer une meilleure reconnaissance aux mécènes dans le cadre d'un partenariat équilibré.

19) Poursuivre les efforts de redressement des services éditoriaux et commerciaux de la Réunion des musées nationaux (RMN).

20) Évaluer de manière réaliste la subvention qui sera versée à la RMN à compter du 1^{er} janvier 2004 en contrepartie de la non-perception des droits d'entrée dans les musées dotés du statut d'établissement public, afin de garantir les conditions permettant à cet établissement d'assumer de manière satisfaisante les missions de service public qui lui sont dévolues.

21) Définir les priorités de la politique d'achat des musées nationaux, grâce au concours d'une instance telle que le conseil artistique des musées de France afin de permettre la mise en œuvre de cofinancements pour l'achat d'œuvres majeures.

22) Élaborer une loi de programme sur les musées destinée à définir le niveau d'engagement de l'Etat en faveur de la modernisation des musées nationaux mais également de ceux relevant des collectivités territoriales.

LISTE DES PERSONNALITÉS AUDITIONNÉES PAR LA MISSION D'INFORMATION

- **Mme Francine Mariani-Ducray**, directrice des musées de France ;
- **M. Philippe Durey**, administrateur général de la Réunion des musées nationaux ;
- **M. Henri Loyrette**, président-directeur de l'établissement public du musée du Louvre, assisté de M. Didier Selles, administrateur général ;
- **Mme Geneviève Gallot**, directrice de l'Institut national du Patrimoine ;
- **M. Bernard Chevassus-au-Louis**, président du Muséum national d'histoire naturelle ;
- **M. Jean-Pierre Bady**, président de la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art ;
- **Mme Sophie Durrleman**, directrice générale de l'Union centrale des arts décoratifs et **Mme Bénédicte Salmon**, directrice des musées de l'Union centrale des arts décoratifs ;
- **M. Dominique Viéville**, conservateur général du patrimoine, chef de l'inspection générale des musées de France ;
- **M. Bruno Maquart**, directeur général du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, assisté de Mme Sabine Fourcade, administrateur général du musée national d'art moderne ;
- **M. Jean-Pierre Mohen**, directeur du Centre de recherche et de restauration des musées de France.

LISTE DES DÉPLACEMENTS EFFECTUÉS PAR LA MISSION D'INFORMATION

- | | |
|-----------------|---|
| - 27 mars 2002 | Visite du musée du Louvre
(accueil par M. Henri Loyrette, président-directeur et M. Didier Selles, administrateur général) |
| - 10 avril 2002 | Visite du musée d'Orsay
(accueil par M. Serge Lemoine, directeur et Mme Marie-Liesse Beaudry, secrétaire générale) |
| - 29 mai 2002 | Déplacement dans le département du Nord

- visite du musée des Beaux-Arts de Lille (accueil par M. Arnauld Bréjon de Lavergnée, directeur) ;

- rencontre avec l'association des conservateurs du Nord-Pas-de-Calais ;

- déjeuner à la préfecture ;

- visite du musée de Lille Métropole à Villeneuve d'Ascq (accueil par Mme Joëlle Pijaudier-Cabot, directrice) ;

- visite du musée d'art et d'industrie « La Piscine » de Roubaix (accueil par M. Bruno Gaudichon, directeur). |
| - 25 juin 2003 | Déplacement à Rome en Italie

- ministère des Biens et Activités Culturels
Direction générale du patrimoine historique et artistique

- Galerie Nationale d'Art Moderne (accueil par la Dott.ssa Elena Di Majo, directeur adjoint) ;

- déjeuner avec le Prof. Claudio Strinati, directeur des musées de Rome ;

- Scuderie du Quirinal (accueil par la Dott.ssa Caterina Cardona, directrice) ;

- Galerie Borghese (accueil par la Dott.ssa Anna Coliva, directrice) ;

- visite de la Villa Médicis. |

Il est désormais banal d'affirmer que les musées connaissent depuis trente ans un profond renouveau.

Au-delà de ce constat, la commission des affaires culturelles a estimé nécessaire, dans le prolongement des travaux qu'elle a conduits à l'occasion de l'examen de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, de s'interroger sur le bilan que l'on peut tirer de cette mutation sur les conditions de conservation et d'exposition des collections.

Les investissements considérables consentis au cours des dernières décennies en faveur des musées ont-ils permis d'améliorer de manière significative la gestion du patrimoine muséographique ?

Les réponses qu'apporte la mission à cette question soulignent qu'en dépit de ce que pourrait laisser croire l'ampleur de l'effort déjà consenti, l'ambition de modernisation n'est encore que partiellement réalisée.

Le chantier à ouvrir est désormais celui des collections : mieux les connaître, mieux les conserver, mieux les enrichir. Tel est l'objectif que doivent se fixer l'Etat et les collectivités territoriales.