

Le musée Rodin

Le contrôle de l'établissement public du Musée Rodin portant sur les exercices 1986 à 1989 avait conduit la Cour à relever de nombreuses et graves irrégularités, tant sur le plan de la tenue des comptes que sur celui de la gestion du musée.

Un nouveau contrôle, portant sur les exercices 1990 à 1998, a permis de constater que dans la plupart des domaines les mesures nécessaires avaient été prises et que la gestion du Musée avait été progressivement assainie.

Cependant, certains aspects de cette gestion doivent retenir l'attention des responsables du Musée.

Les services comptables du Musée ont été réorganisés et disposent désormais d'un système informatique fiable. Correctement tenus, les comptes sont soumis à l'approbation du conseil d'administration et communiqués à la recette générale des finances, puis à la Cour, dans les délais réglementaires. Les régies sont régulièrement contrôlées par l'agent comptable et leur fonctionnement n'appelle pas d'observation particulière.

En ce qui concerne la gestion, un ensemble de mesures ont été prises pour améliorer l'accueil du public. Les conditions dans lesquelles étaient organisées des réceptions privées dans le cadre d'actions de mécénat - qui avaient été à l'origine d'une procédure de gestion de fait clôturée en 1998 - ont été régularisées : ces opérations sont désormais précédées par la conclusion d'une convention entre le Musée et le mécène et les sommes en cause sont perçues par le musée. Il en va de même pour les achats et le recours à des prestataires de services qui, sauf rares exceptions, respectent les procédures prévues par le code des marchés.

Le service commercial - qui avait fait l'objet de critiques très sévères au terme du précédent contrôle, se traduisant notamment par un déféré en cour de discipline budgétaire et financière suivi d'une condamnation à l'amende de trois agents du Musée - a été repris en main. La gestion des stocks est informatisée depuis 1997 et la rénovation complète des locaux commerciaux a favorisé l'accroissement du chiffre d'affaires du service.

L'entretien des locaux et la préservation des collections sont désormais assurés dans des conditions satisfaisantes.

Les investissements correspondant à l'aménagement de la galerie des marbres et de la villa des Briants à Meudon ont permis d'améliorer la gestion des réserves. Quant aux travaux de restructuration de la Chapelle et de rénovation de l'hôtel Biron - dont le coût dépassera 9,91 M€ -, ils permettront de consacrer entièrement l'hôtel à l'exposition des œuvres, tandis que les services administratifs seront installés dans la Chapelle.

L'ensemble de ces travaux sont autofinancés par le Musée, dont la situation financière, adossée à la détention de tous les droits patrimoniaux de l'œuvre de Rodin, et en particulier aux ressources tirées de la vente de bronzes originaux, demeure prospère.

En regard de ces améliorations, la Cour a toutefois identifié trois aspects de la gestion du musée qui appellent pour l'avenir une vigilance particulière :

- Entre 1990 et 1998, les charges de personnel se sont accrues de 60 %. Pour l'essentiel, cette augmentation tient à celle des effectifs administratifs et commerciaux, qui contraste avec la stagnation du nombre des agents affectés à la surveillance du Musée, dont certaines des salles sont, de ce fait, fréquemment fermées.
- Le redressement du service commercial et éditorial, qui, selon le Musée, est devenu bénéficiaire en 1999, devra être poursuivi.
- Enfin, certains aspects de l'évolution de l'activité de marchand d'art comportent des risques de dérive.

Bien que le Musée dispose encore d'une certaine marge, la vente des bronzes originaux de grand format paraît devoir se tarir à une échéance rapprochée.

Aussi, le Musée s'est-il récemment orienté vers la vente de bronzes originaux de moyen et de petit formats qui implique de nouvelles méthodes de commercialisation.

En effet, si le directeur, sous l'autorité du conseil d'administration, a la responsabilité directe des ventes de bronzes originaux, la prospection et la vente des moyens et petits formats ne peuvent, à la différence des grands formats, procéder de sa seule initiative.

La conclusion d'accords de partenariat selon la formule des dépôts-vente auprès de galeries étrangères, sur la base de prix convenus à l'avance, exige de la part du directeur, du conseil d'administration et de l'agent comptable une grande vigilance et la mise en œuvre de contrôles susceptibles de prémunir le Musée contre les risques inhérents à ces pratiques.

*REPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA
COMMUNICATION*

La Cour a examiné les comptes et la gestion des exercices du musée Rodin sur les exercices 1990 à 1998.

La Cour souligne, en introduction, les améliorations constatées sur un certain nombre d'aspects de la gestion depuis le précédent contrôle qui portait sur les exercices 1986 à 1989.

La Cour note ainsi à juste titre qu'un certain nombre de mesures ont permis à l'établissement d'être doté désormais d'un système informatique fiable, de produire des comptes correctement tenus avec des régies dont le fonctionnement est satisfaisant. Les comptes sont en outre soumis à l'approbation du conseil d'administration et transmis à la recette générale des finances puis à la Cour dans les délais réglementaires.

La Cour constate également les progrès en matière d'organisation des soirées privées qui donnent lieu désormais à convention, et en termes de respect des procédures prévues par le code des marchés publics pour les achats et recours à des prestataires de services.

Est également mise en avant la reprise en main du service commercial (objet de lourdes critiques dans le précédent rapport) que traduit notamment l'augmentation du chiffre d'affaires.

La Cour se félicite aussi des bonnes conditions dans lesquelles les locaux sont entretenus et les collections conservées et inventoriées.

La Cour expose par ailleurs les effets positifs des travaux déjà entrepris (à Meudon) pour la bonne tenue des réserves et évoque les bénéfices attendus des travaux de restructuration de la Chapelle et de rénovation de l'Hôtel de Biron.

La Cour enfin explique que la situation financière de l'établissement demeure prospère.

Le ministère souhaite ajouter à ces remarques qu'à l'issue du précédent contrôle, un certain nombre d'autres mesures -importantes à ses yeux- ont également été prises.

Pourrait par exemple être citée à ce titre la disparition de la Société des Amis du musée dont la création avait été jugée irrégulière.

Le ministère attire également l'attention sur la meilleure prise en compte des attentes du public par l'organisation d'enquête de satisfaction en 1994, la rénovation du jardin en 1993 l'édition de plaquettes en plusieurs langues, le lancement du site Internet en avril 1998, la mise en place d'audioguides en juillet 1999, la rénovation de la cafétéria au début de

l'année 2000 (dont le chiffre d'affaires a augmenté progressivement, de 0,24 M€ en 1993 à 0,67 M€ en 1999).

Le ministère se félicite également de l'action dynamique du service culturel notamment pour l'accueil du public handicapé avec des cycles de visites-conférences tactiles organisées pour les handicapés visuels ainsi que les cycles de visite pour les handicapés ou malades mentaux. Le dynamisme du musée pour l'organisation de visites pédagogiques et visites ateliers destinées aux enfants et adolescents (groupes et individuels) mérite également d'être souligné : ces animations sont proposées aux individuels et également aux groupes (centres de loisirs, classes maternelles, primaires, de collège et de lycées). En outre, depuis 1998, le musée organise des activités destinées aux malades dans le cadre d'un jumelage avec l'hôpital Rothschild.

Le rayonnement du musée à l'échelon international et les actions menées à destination du public étranger sont également à souligner : le nombre d'œuvres prêtées chaque année (369 en 1997, 525 en 1998, 404 en 1999, 395 en 2000) notamment pour les expositions monographiques extérieures à l'étranger montrent là encore le dynamisme du musée.

Enfin, il convient d'évoquer les bons résultats en matière de fréquentation du musée : la fréquentation du musée (visiteurs payants, gratuits, y compris entrées du Parc mais hors Meudon) a dépassé en l'an 2000 le seuil des 600 000 visiteurs ; la progression entre les années 1992 avec 450 680 visiteurs et 2000 avec 603 603 visiteurs est de + 34 %.

La Cour appelle cependant l'attention sur trois aspects de la gestion qui méritent un suivi particulier.

Le premier point concerne l'évolution des charges de personnel ; la Cour relève que l'augmentation des charges de personnel (+ 60 % entre 1990 et 1998) tient notamment à l'évolution des effectifs administratifs et commerciaux, qui contraste avec la stagnation du nombre des agents affectées à la surveillance du musée.

Le ministère reconnaît que pendant la période étudiée l'effectif réel d'agents titulaires affectés au service de la surveillance du musée a connu une baisse importante ; cependant, à l'issue de la période examinée par la Cour (1998), l'effectif réel d'agents titulaires affectés au service de la surveillance du musée a retrouvé le niveau initial, comme le montre le tableau ci dessous.

**Evolution de l'effectif réel d'agents titulaires (catégories A, B et C)
de la filière surveillance présents au musée Rodin
au 31 décembre de chaque année**

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
25	21	18	20	17	23	24	25	25	24	28

En décembre 1999, les directions de tutelle Culture ont souhaité opérer une opération de clarification des emplois de l'établissement du point de vue de leur situation juridique et notamment leur présentation dans le tableau des emplois annexé au budget primitif de l'établissement.

Ainsi, lors de l'élaboration du budget primitif 2000, le nombre d'emplois théoriques d'agents et d'adjoints d'accueil, de surveillance et de magasinage inscrit au tableau des emplois de l'établissement annexé à ce budget a été modifié, en accord avec la direction du budget et le contrôleur financier, afin de le rendre cohérent avec l'effectif théorique alloué par le ministère à l'établissement au 31 décembre 1999 dans la charte d'objectif (24 agents).

Au cours de l'année 2000, le ministère a ensuite notifié à l'établissement une augmentation de l'effectif théorique alloué, l'effectif d'agents de surveillance de catégorie C pour le musée étant porté de 24 à 28 agents. Cet effectif théorique a été pris en compte dans le tableau des emplois annexé au budget primitif 2001.

Enfin, à l'issue du concours de la surveillance organisé en 2000 au ministère, l'effectif réel d'agents de catégorie C de la filière surveillance a été porté à 28.

La Cour relève aussi que les charges de personnel se sont accrues entre 1990 et 1998 de 60 %. Ce pourcentage d'augmentation résulte de divers éléments dont l'impact de l'évolution de la valeur du point fonction publique, qui a progressé entre 1990 et 1998 de 17 % ; en outre, 24 emplois d'agents contractuels ont été créés sur le budget de l'établissement au cours de la période (7 postes correspondant à des personnels recrutés sur divers contrats temporaires avant la mise en place du statut des agents contractuels du musée, 14 postes pour stabiliser des agents vacataires permanents sur contrats de l'établissement avec reprise d'une partie de l'ancienneté, et enfin 3 emplois correspondant à de véritables créations de postes nouveaux).

L'évolution des comptes de personnel intègre, en outre, l'effet de la mise en place du statut des agents contractuels du musée qui a abouti à un reclassement des agents au 1^{er} janvier 1994 et l'impact des promotions d'agents et évolution des rémunérations au vu de l'ancienneté. Ainsi, au cours de la période examinée, le musée s'est structuré avec la création d'un service culturel propre, la consolidation d'un véritable service photographique et d'un service intérieur et le renforcement des moyens donnés à l'agence comptable.

Le deuxième point concerne le redressement du service commercial et éditorial qui selon la Cour devra être poursuivi.

Le ministère de la culture rappelle qu'un certain nombre de mesures ont déjà été prises pour redresser le service commercial et éditorial, qui est chargé de la fabrication des livres, reproductions, produits dérivés et de leur

commercialisation à la boutique ou en VPC (vente par correspondance). Parmi ces mesures, il est possible de citer la rénovation de l'aménagement de la boutique en 1996, l'informatisation du service en 1996 (gestion informatisée des ventes et des stocks, informatisation des caisses), la participation à la Braderie de l'École nationale supérieure des Beaux arts depuis 1995, le développement de nouveaux produits, le développement des ventes hors comptoirs par l'intermédiaire d'un réseau de boutiques de musée spécialisées, la participation à des salons et foires du livre en France et à l'étranger, le développement des ventes par correspondance à partir du site internet et suite à l'accord de distribution passé en 1999 avec la Réunion des musées nationaux, l'abaissement des coûts de fabrication des résines à l'issue d'une mise en concurrence, la rationalisation du stockage entre Meudon et Paris, la possibilité de payer par carte bancaire les achats par correspondance, etc.

Les indicateurs suivants permettent de mesurer les efforts accomplis : le taux de démarque est passé de 5 % en 1996 à 0,03 % en 1999 ; l'évolution des recettes commerciales (boutique et ventes hors comptoirs) se traduit par une augmentation de 30 % entre 1996 et 2000 (1,07 M€ HT en 1996 à 1,39 M€ en 2000). L'augmentation du nombre de visiteurs, la réalisation de nouveaux produits dérivés, le succès commercial de certaines éditions ont contribué à une augmentation du chiffre d'affaires de +14 % entre 1999 et 2000. Enfin, ce service longtemps déficitaire dégage désormais un bénéfice (0,06 M€ en 1999, 0,16 M€ en 2000).

En outre, le musée s'efforce de faire connaître les produits dérivés et éditions du musée à l'occasion d'expositions organisées à l'extérieur : on pourrait citer par exemple l'exposition *Rodin et l'Italie* présentée à la Villa Médicis au cours de laquelle les objets et livres édités par le musée étaient vendus au comptoir de vente.

Pour l'avenir, l'installation de la boutique ouverte sur la rue de Varenne à l'issue des travaux de la Chapelle sera l'occasion de définir une nouvelle stratégie basée notamment sur le développement de partenariats pour des coéditions, la création d'un espace enfants, le développement de produits dérivés destinés spécialement aux enfants, le développement des publications en langues étrangères, etc.

Enfin, en troisième point, la Cour met en garde contre les risques de dérive de certains aspects de l'activité de marchand d'art.

La Cour rappelle à cet égard que le musée, compte tenu de l'épuisement des grands sujets les plus souvent demandés, s'est récemment orienté vers la vente de bronzes originaux de moyen et petit formats qui implique de nouvelles méthodes de commercialisation. La Cour recommande notamment au directeur, au conseil d'administration et à l'agent comptable d'être attentifs au fonctionnement des accords de partenariat selon la formule des dépôts ventes auprès de galeries étrangères en développant un certain

nombre de contrôles susceptibles de prémunir le Musée contre les risques inhérents à cette pratique.

Il convient de préciser en premier lieu que c'est grâce à ces ventes en consignation qu'ont pu être réalisées la quasi-totalité des ventes du musée en Extrême-Orient, et la constitution de collections permanentes, donc de nouveaux musées présentant l'œuvre de Rodin, à Shizuoka au Japon ou à Séoul en Corée.

Cependant, le ministère chargé de la culture confirme qu'il est très attentif à cette question et qu'il a incité l'établissement à plusieurs reprises à la plus grande vigilance dans l'élaboration des accords de partenariat avec les galeries étrangères. Ainsi, lors du conseil d'administration du 20 juin 2000, les représentants des directions de tutelle et les autres membres du conseil d'administration avaient émis un certain nombre de remarques lors de l'examen d'un projet de contrat d'exclusivité avec une galerie étrangère ; le point avait été reporté pour examen à la séance suivante du conseil d'administration. Il avait notamment été demandé de mieux définir les obligations de ladite galerie, de supprimer la clause de tacite reconduction, de prévoir une clause de dénonciation. Quand le contrat arrivera à échéance, la plus grande attention sera portée au bilan de l'activité de cette galerie qui sera un élément d'appréciation pour un éventuel renouvellement de ce contrat.

Cependant, conscient du nécessaire encadrement de ces accords de partenariat, le ministère s'engage à définir conjointement avec le musée, la direction du budget, le contrôleur financier et l'agent comptable un certain nombre de contrôles. La présentation d'un bilan de l'activité desdites galeries chaque année devant le conseil d'administration pourrait constituer une première proposition qui sera complétée à l'issue de la nécessaire réflexion à mener sur ce sujet.

REPONSE DU DIRECTEUR DU MUSEE RODIN

En accord avec le ministère de la culture et de la communication, l'établissement public souhaite apporter les précisions suivantes aux deux derniers paragraphes du rapport.

Concernant l'activité de marchand d'art exercée par le musée qui est totalement atypique, l'établissement public du musée Rodin note que la Cour, avec justesse, analyse les contraintes dans lesquelles se trouve le musée dans son activité de marchand d'art, situation unique dans le paysage des musées nationaux :

- Epuisement des grands sujets le plus souvent demandés (Penseur, Balzac, Bourgeois de Calais...), et remplacement par des sujets de petit ou moyen formats plus difficilement vendables.

- Perte du droit patrimonial, mais conservation du droit moral.

La pratique des ventes en consignation n'est cependant pas nouvelle ; elle a été utilisée du vivant même de Rodin et le décret du 12 mars 1919, en son article 23, précise : « *le conseil d'administration peut désigner, sur la proposition du conservateur, un agent commercial chargé de procéder aux opérations de vente de reproductions ou publications de toutes sortes, soit dans le musée soit en dehors dans les conditions qui seront fixées par le conseil.* »

Cette pratique a été reprise dès 1946 par l'établissement public. C'est grâce à ces ventes en consignation qu'ont pu être réalisées la quasi-totalité de nos ventes en Extrême-Orient, et la constitution de collections permanentes, donc de nouveaux musées Rodin, à Shizuoka au Japon ou à Séoul en Corée.

Il faut, en effet, noter que le musée, en tant qu'EPA, est très mal armé pour pénétrer directement des marchés aussi fermés que le sont ceux de ces pays.