



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA RÉPONSE**

ETABLISSEMENT PUBLIC PARIS MUSEES

(Ville de Paris - 75)

Exercices 2013 et suivants

Observations délibérées le 9 décembre 2020

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RAPPELS AU DROIT ET RECOMMANDATIONS	8
OBSERVATIONS	9
RAPPEL DE LA PROCEDURE	9
1 UN ETABLISSEMENT PUBLIC CREE POUR GÉRER LES MUSEES DE LA VILLE DE PARIS.....	9
1.1 Un patrimoine muséographique municipal d'une grande diversité.....	9
1.2 En 2013, la Ville de Paris a regroupé douze musées et deux sites patrimoniaux dans un établissement public	10
2 DES COLLECTIONS INSUFFISAMMENT SECURISEES ET VALORISEES....	12
2.1 Une gestion mutualisée des réserves qui reste coûteuse et non pérenne.....	12
2.1.1 Des musées souvent à l'étroit dans un volume de collections croissant	12
2.1.2 Des réserves mutualisées qui ont permis de contenir l'expansion des collections.....	13
2.1.3 Des inconvénients liés aux coûts et aux distances avec les musées.....	14
2.1.4 Une réforme profonde des pratiques en vigueur pour la traçabilité des œuvres	15
2.2 Une politique d'acquisition active dont la régularité et la cohérence doivent être mieux établies	16
2.2.1 Des procédures d'acquisition destinées à assurer la transparence des achats.....	16
2.2.2 Des procédures de répartition des crédits entre les musées qui mériteraient d'être mieux définies	18
2.2.3 Des indicateurs de performance peu significatifs	20
2.3 Des acquisitions à titre gratuit à suivre plus précisément et à mieux valoriser.....	21
2.3.1 Des lacunes persistantes dans la gestion des charges des libéralités	21
2.3.2 Une charte éthique pour mieux encadrer les mécénats.....	22
2.3.3 Des expositions organisées pour mettre en valeur les grandes donations	23
2.4 Une politique mal maîtrisée des prêts et dépôts d'œuvres	23
2.4.1 Des dépôts qui tendent à se pérenniser sans donner lieu à une exposition.....	24
2.4.2 Des dépôts et prêts insuffisamment maîtrisés.....	25
2.5 Un recensement des œuvres encore à poursuivre.....	26
2.5.1 Une nette amélioration du récolement.....	27
2.5.2 Les chantiers considérables du post-récolement.....	28
2.6 Des opérations de conservation-restauration à prioriser	29
3 DES ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET CULTURELLES DIVERSIFIÉES	30
3.1 Des organisations muséales hétérogènes	30
3.1.1 Le parcours des directeurs et conservateurs de sites	30
3.1.2 Des projets scientifiques et culturels (PSC) qui exposent la stratégie de chaque musée.....	31
3.2 Des éditions parvenues à un équilibre financier.....	33
3.2.1 La réduction des coûts	34
3.2.2 Des recettes croissantes	34
3.3 Des efforts de valorisation numérique dans un cadre contraint	35

3.3.1	D'importants efforts de numérisation.....	35
3.3.2	Des droits des artistes sur l'image de leur œuvre à auditer	35
4	UN PUBLIC SOCIALEMENT HOMOGENE, SURTOUT ATTIRÉ PAR LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES.....	36
4.1	Les collections permanentes attirent un public plus nombreux	36
4.1.1	Une fréquentation stable malgré des fermetures de musées pour rénovation.....	36
4.1.2	Un positionnement à conforter face à des musées nationaux plus connus	40
4.1.3	Des efforts notables pour améliorer l'accueil du public.....	42
4.2	Les expositions temporaires, l'un des moteurs de la hausse de la fréquentation	45
4.2.1	Des expositions temporaires réalisées à partir des collections permanentes	45
4.2.2	Une programmation « hors les murs » mettant l'accent sur l'identité du musée.....	46
4.2.3	Des bilans financiers par exposition très lacunaires malgré les coûts considérables de la scénographie	47
4.3	Des collections permanentes accessibles gratuitement depuis 2002	48
5	UNE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE TRÈS DÉPENDANTE DE LA VILLE DE PARIS	50
5.1	Une gouvernance Paris Musées étroitement liée à la Ville de Paris	50
5.1.1	Un conseil d'administration formé majoritairement de conseillers de Paris	50
5.1.2	Un directeur général désigné par le Conseil de Paris	50
5.1.3	Des directeurs de musées responsables de la gestion scientifique et culturelle.....	51
5.2	Des objectifs définis avec la Ville de Paris et difficiles à évaluer faute d'indicateurs pourvus de valeur cibles	51
5.3	Des moyens et des compétences mutualisés entre les musées	52
5.3.1	Une volonté de mutualiser les moyens	52
5.3.2	Des compétences financières et de gestion des ressources humaines réparties entre la Ville de Paris, Paris Musées et les 14 musées.....	53
5.4	Des ressources humaines à mieux former et mieux utiliser	53
5.4.1	Des emplois progressivement plus qualifiés	53
5.4.2	Des dispositifs insuffisants de gestion des emplois et des formations	55
5.4.3	Un temps de travail limité et mesuré de manière contestable	56
5.5	Une information budgétaire et financière à compléter.....	59
5.5.1	Une information insuffisante du conseil d'administration	59
5.5.2	L'absence des outils nécessaires à l'évaluation du coût des activités	59
5.6	Un budget piloté de fait par la Ville de Paris	60
5.6.1	Un budget qui dépend fortement de la subvention de la Ville de Paris.....	60
5.6.2	Des charges de fonctionnement qui vont augmenter en raison de la réouverture des musées après rénovation.....	64
5.6.3	Le financement des investissements.....	65
5.6.4	Des actifs surtout constitués de biens transférés par la Ville de Paris.....	68
5.6.5	Une trésorerie qui reste confortable.....	69
5.6.6	Les budgets de 2019 et 2020 connaissent des exécutions contrastées.....	69
	ANNEXES.....	73

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a contrôlé la gestion de l'établissement public Paris Musées depuis sa création en 2013. Ce contrôle est antérieur à la crise sanitaire de 2020.

La Ville de Paris dispose d'un patrimoine muséographique d'une grande richesse, sans équivalent dans les autres villes françaises, constitué au fil des siècles par des acquisitions et de nombreux dons et legs, et rassemblé dans plusieurs musées qu'elle a gérés directement jusqu'en 2012. Souhaitant alors élargir la fréquentation de ses collections et expositions et accroître leur rayonnement, elle a créé l'établissement public administratif Paris Musées pour « *mettre en œuvre la politique muséale de la Ville de Paris dans le cadre des dispositions fixées par un contrat de performance pluriannuel* ». Elle y a regroupé la gestion de 14 musées et sites patrimoniaux. La Ville entendait ainsi organiser les musées en réseau et mutualiser les services chargés de leur développement.

La hausse de la fréquentation des musées grâce à la gratuité de l'accès aux collections permanentes et aux efforts de Paris Musées en matière d'accueil

La fréquentation des musées a fortement augmenté depuis la création de Paris Musées. Plusieurs sites attirent de façon significative un public international : les catacombes, la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame, la maison de Victor Hugo et, dans une moindre mesure, les musées Carnavalet et Cernushi.

Paris Musées a mis en œuvre un ambitieux programme de rénovation qui a conduit à la fermeture provisoire de plusieurs musées. Sous réserve de l'impact de la crise sanitaire, leur réouverture prochaine devrait permettre d'accroître encore la fréquentation dans les prochaines années.

Les musées se sont mobilisés pour mieux faire connaître leurs collections, notamment en repensant les parcours de visite. Paris Musées a produit des manifestations culturelles de grande ampleur, ce qui s'est traduit par un incontestable accroissement de sa visibilité. Toutefois, les bilans financiers par exposition, très lacunaires, ne donnent aucune mesure véritable de la contribution de l'activité aux résultats de l'établissement.

Il reste en outre des marges d'amélioration en ce qui concerne les plages d'ouverture. Jusqu'en 2018, les musées étaient fermés les jours fériés, ce qui ne favorisait pas la fréquentation par les actifs et les familles, pourtant cibles principales de ces musées peu tournés vers le tourisme international. En 2019, grâce à l'ouverture certains jours de fêtes, la fréquentation des visiteurs actifs a pu s'accroître.

Les ouvertures restent freinées, dans certains musées, par un manque de personnel. La fermeture de salles particulièrement dans les petits musées est l'une des causes d'insatisfaction du public. Paris Musées pourrait chercher à élargir les plages d'ouverture, notamment en essayant de réduire l'absentéisme des agents et en faisant respecter les obligations légales relatives au temps de travail.

La gratuité de l'accès aux collections permanentes, appliquée depuis 2002, a été débattue au conseil d'administration de Paris Musées. Elle a eu incontestablement un impact sur la fréquentation globale des musées mais il est difficile d'évaluer si l'objectif de la diversification des publics a été atteint. La gratuité a été une aubaine pour les tours opérateurs et les touristes étrangers qui viennent en nombre visiter les collections du musée Carnavalet et la Maison de Victor Hugo, par exemple.

En 2017, le président de Paris Musées s'est interrogé, lors d'un débat en conseil d'administration, sur l'intérêt de maintenir la gratuité de l'accès aux collections. Il a notamment été envisagé de diversifier les conditions d'accès en maintenant la gratuité pour les plus petits musées et en proposant un billet combiné pour la visite des collections et des expositions des grands établissements, comme cela se pratique dans certains musées nationaux. Aucune décision n'a été prise à ce jour sur la stratégie à adopter pour permettre l'accès du plus grand nombre aux musées tout en offrant de nouvelles perspectives financières à Paris Musées. La chambre invite Paris Musées à faire aboutir sa réflexion sur le maintien ou pas de la gratuité dans la totalité de ses musées.

Des efforts de sécurisation et de valorisation des collections à poursuivre

Les collections non exposées ou prêtées sont conservées dans des réserves. Les réserves internes des musées ont pendant longtemps été surchargées. Depuis 2009, la Ville puis Paris Musées ont mis en œuvre un plan de secours pour préserver l'essentiel des collections, en rénovant certains locaux ou en créant des réserves mutualisées, aux conditions de conservation plus sûres. Cependant, face à la croissance des collections, ces réserves sont à leur tour en voie de saturation. Aussi, Paris Musées a commencé dans l'urgence à se doter d'un plan stratégique visant à renforcer la gestion des réserves.

La politique d'acquisition permise par la subvention municipale a été très active sur la période 2013-2018. Toutefois, les procédures devraient être fiabilisées. La stratégie d'achat devrait être clarifiée pour permettre l'achat d'œuvres plus importantes, en cohérence avec les projets scientifiques et culturels de chacun des musées.

Les collections sont surtout abondées par les dons et legs dont le niveau est très supérieur à celui des acquisitions à titre onéreux. En effet, les collections des musées parisiens sont pour la plupart fondées sur de très importantes libéralités reçues au cours des siècles précédents jusqu'à la période la plus contemporaine. Beaucoup des dons et legs sont soumis à des conditions juridiques précises qui s'imposent au bénéficiaire. Paris Musées s'expose à des risques contentieux faute d'avoir totalement mis fin aux lacunes qui affectent la connaissance et le respect de ces conditions.

S'agissant des prêts et dépôts d'œuvres, ce n'est que récemment que Paris Musées a mis en œuvre des procédures plus standardisées et plus sécurisées. Une réflexion approfondie doit être menée sur ce sujet car, outre des risques juridiques, de lourdes charges pèsent lorsque l'œuvre est remise, parfois très longtemps, en dépôt.

Le budget de Paris Musées est de fait piloté par la Ville via sa subvention annuelle

Le budget de Paris Musées dépend fortement de la subvention de fonctionnement de la Ville de Paris. Même s'il est formellement arrêté par le conseil d'administration, c'est en réalité la direction des finances de la Ville qui en détermine les conditions d'équilibre en modulant le montant de la subvention annuelle au vu des besoins de l'établissement compte tenu de ses ressources propres et de son excédent de fonctionnement cumulé. Cette méthode est peu incitative pour Paris Musées qui n'a guère intérêt à dégager des ressources propres.

Dans les contrats d'objectifs et de performance conclus avec Paris Musées, la Ville affiche son ambition de lui donner des orientations stratégiques précises. Cependant, le fait d'avoir introduit peu de valeurs cibles dans les contrats et de ne pas associer de moyens à leur réalisation la prive d'une évaluation précise des actions effectivement conduites par Paris Musées. Un engagement portant sur le versement des subventions annuelles en fonction de l'atteinte des objectifs définis par lesdits contrats donnerait une meilleure assurance que Paris Musées mette effectivement tout en œuvre pour les exécuter. En outre, cet engagement de la Ville sur les moyens permettrait à Paris Musées de sécuriser son budget de fonctionnement et l'aiderait à réaliser ses projets de développement dans une perspective pluriannuelle.

Les informations financières produites par Paris Musées ne répondent pas aux besoins d'une gestion efficace

Les rapports d'orientation, qui font l'objet chaque année d'un débat d'orientation budgétaire, ne contiennent pas les informations financières obligatoires et indispensables à la bonne compréhension des perspectives budgétaires. Ils ne permettent pas aux administrateurs de débattre de manière éclairée des projets de la direction et des perspectives financières de Paris Musées.

En outre, ni le budget ni les rapports d'orientation ne présentent les recettes et dépenses par catégorie et ne mettent en évidence les évolutions à attendre d'une année sur l'autre. Les effectifs budgétaires ne sont pas régulièrement actualisés et la direction de l'établissement n'informe pas précisément le conseil d'administration des projets de recrutement.

Enfin, alors que le premier contrat de performance prévoyait que Paris Musées mettrait en place, dès 2013, une comptabilité analytique, cet engagement n'a pas été réalisé. La chambre prend note de l'affirmation de Paris Musées selon laquelle les travaux de mise en place d'une comptabilité analytique auraient repris et abouti dans le courant de l'année 2020 à des premiers résultats tels que la présentation de comptes d'exploitation par exposition et par édition.

Paris Musées n'a pas créé de cellule de contrôle interne et de contrôle de gestion.

À la suite de ces constats, la chambre formule deux rappels au droit et sept recommandations de gestion.

RAPPELS AU DROIT ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la chambre formule les recommandations suivantes.

Les recommandations qui suivent sont des rappels au droit :

- Rappel au droit n° 1 : Mettre en conformité la durée du travail des agents avec la réglementation en vigueur. 57
- Rappel au droit n° 2 : Faire figurer dans les rapports d'orientation budgétaire toutes les informations prévues à l'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales..... 59
-

Les autres recommandations adressées par la chambre sont les suivantes :

- Recommandation n° 1 : S'assurer de l'exécution des charges auxquelles la Ville de Paris s'est engagée en acceptant les dons et legs. 22
- Recommandation n° 2 : Achever le récolement de toutes les collections, y compris dans les lieux de dépôt et s'assurer de la régularité des dépôts. 29
- Recommandation n° 3 : Déposer des plaintes conjointes sans tarder pour toutes les œuvres ayant disparu des collections publiques de la Ville. 29
- Recommandation n° 4 : Recenser les actions de restauration prioritaires. 30
- Recommandation n° 5 : Procéder à un audit des risques de contentieux de propriété intellectuelle afférents aux collections du Musée d'Art Moderne... 36
- Recommandation n° 6 : Mettre en place une comptabilité analytique et une cellule de contrôle de gestion au sein de Paris Musées. 60
- Recommandation n° 7 : Substituer au contrat d'objectifs et de performance un contrat d'objectifs et de moyens..... 62

« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

OBSERVATIONS

RAPPEL DE LA PROCEDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a procédé au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'établissement public administratif Paris Musées, pour les exercices 2013 et suivants, sur la base de l'article L. 211-4 du code des juridictions financières.

Les étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction avec les ordonnateurs successifs, définies par ledit code et précisées par le recueil des normes professionnelles, sont présentées en annexe 1.

Ont participé au délibéré sur le rapport d'observations définitives, qui s'est tenu le 9 décembre 2020 sous la présidence de Mme Laurence Mouysset, vice-présidente, MM. Alain Stéphan, président de section, Philippe Grenier et Vincent Crosnier de Briant, premiers conseillers, Mme Line Boursier première conseillère.

Ont été entendus :

- en son rapport, Mme Line Boursier, première conseillère, assistée de Mme Catherine Duval, vérificatrice des juridictions financières ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureure financière.

Mme Mélanie Menant, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait le registre et dossiers.

La réponse de la présidente de l'établissement au rapport d'observations définitives, qui lui a été adressé le 22 décembre 2020, a été reçue par la chambre le 25 janvier 2021. Cette réponse est jointe en annexe au présent rapport.

Le présent rapport porte sur une période antérieure à l'état d'urgence déclaré à compter du 24 mars 2020 pour faire face à l'épidémie de la covid-19.

1 UN ETABLISSEMENT PUBLIC CREE POUR GÉRER LES MUSEES DE LA VILLE DE PARIS

1.1 Un patrimoine muséographique municipal d'une grande diversité

Contrairement à la plupart des autres grandes capitales européennes, la Ville de Paris ne s'est pas dotée de musées municipaux avant la fin du XIX^e siècle. « *La place occupée par les grands musées nationaux, particulièrement le musée du Louvre mais aussi le palais du Luxembourg consacré aux artistes vivants, ainsi que la destruction de la quasi-totalité de la collection de peintures municipale au cours de l'incendie de l'Hôtel de Ville du 24 mai 1871, expliquent cette création tardive* »¹.

Le musée Carnavalet, ouvert en 1880, a inauguré un nouveau genre, celui du musée de ville. Il a durant une grande partie de son histoire été l'emblème de la politique patrimoniale

¹ Paris Musées, Histoire des musées de la Ville de Paris.

municipale, recueillant des collections ensuite déposées dans les autres musées au fur et à mesure de leur création.

Le Petit Palais, « Palais des beaux-arts de la Ville de Paris », a été ouvert en 1902. Le monument a été construit dans la perspective de l'organisation de l'Exposition Universelle de 1900². Lors de sa conception, le Petit Palais devait être d'abord un lieu d'exposition dédié à l'art contemporain. Mais avant même son ouverture, la Ville de Paris a bénéficié d'un legs de Maurice Dutuit composé de quelques 20 000 œuvres et d'un patrimoine immobilier et financier destiné à l'enrichissement et à l'entretien de la collection. Ce legs dotait la Ville « *de remarquables fonds d'art ancien, de manuscrits et d'antiques qui manquaient à son musée des beaux-arts en gestation, mais également des revenus* ».³ Lors de son ouverture en 1902, le Petit Palais a donc accueilli les collections de la Ville de Paris et les œuvres du legs Dutuit.

Les musées, auxquels s'ajoutent les catacombes et la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame, ont été créés en l'espace d'un siècle entre 1880, année d'ouverture du musée Carnavalet, et 1994, année du cinquantenaire de la Libération de Paris, à l'occasion de laquelle a été inauguré le musée Jean Moulin.

Le patrimoine muséographique de la Ville a été constitué à la faveur d'une politique volontariste d'acquisition et de dons et legs, nombreux et de grande valeur, faits à la Ville depuis le début du XX^e siècle. Les musées Cernuschi, Cognacq-Jay, Hugo, Zadkine, Bourdelle, de la Vie romantique et du musée de la Libération de Paris doivent leur existence à des legs. Les musées Carnavalet, du Petit Palais et d'Art moderne doivent également leur richesse à des donations et legs qui ont heureusement concouru à leur diversification.

Les collections offrent un vaste panorama de la création artistique et de l'histoire de la Ville : « *le parcours débute aux origines, dans le sous-sol de Paris, et se poursuit jusqu'à l'histoire récente et contemporaine, avec la période de la Seconde Guerre mondiale et de la libération, et au-delà, jusqu'aux événements et aux créations de l'après-guerre à aujourd'hui.* »

1.2 En 2013, la Ville de Paris a regroupé douze musées et deux sites patrimoniaux dans un établissement public

Jusqu'à la création de Paris Musées, la gestion des musées était répartie entre plusieurs directions de la Ville de Paris et l'association Musées Expositions (AME).

La gestion administrative, financière et technique était assurée par trois directions de la Ville : la direction des affaires culturelles (DAC), la direction des ressources humaines (DRH) et la direction du patrimoine et de l'architecture (DPA). L'organisation des expositions temporaires et l'animation des collections permanentes étaient confiées à l'AME, dans le cadre d'une délégation de service public, et l'exploitation des boutiques à l'une de ses filiales par conventions d'occupation domaniale.

La décision de réformer la gestion de ses musées trouve son origine dans plusieurs rapports de l'Inspection générale de la Ville de Paris (IGVP) qui avaient relevé des insuffisances concernant aussi bien la gestion des bâtiments et des équipements (éclatement des responsabilités entre les services - dysfonctionnements des équipements de sécurité), que la gestion des collections (informatisation des collections inachevée, restauration des œuvres insuffisante) et des ressources humaines. Ces constats ont décidé la Ville à réformer la gouvernance et la gestion de ses musées pour :

² Un accord avait été conclu entre l'État et la Ville pour la construction de deux édifices : un « Grand Palais », qui devait accueillir l'exposition d'art moderne et contemporain et un « Petit Palais » consacré à la « Rétrospective de l'art français des origines à 1800 », être ultérieurement dévolu à la Ville de Paris.

³ Paris Musées, Histoire des musées de la Ville de Paris.

- donner une plus grande autonomie au réseau des musées en le dotant d'une personnalité juridique et de l'autonomie financière ;
- mettre fin à la séparation entre l'organisation des expositions et la gestion quotidienne des musées et des collections. La réunion de l'ensemble des services et moyens au sein d'une seule entité devait améliorer la cohérence du service muséal ;
- formaliser une stratégie pluriannuelle et mettre en cohérence les moyens avec des priorités mieux définies dans des projets scientifiques et culturels (PSC) et un contrat pluriannuel de performance entre la Ville et l'établissement.

Par une délibération des 19 et 20 juin 2012, le Conseil de Paris a autorisé la création de Paris Musées sous forme de régie personnalisée (établissement public local⁴) pour la gestion des musées de la Ville. Le transfert au nouvel établissement de l'activité, des personnels, des contrats et des budgets a été réalisé le 1^{er} janvier 2013.

Le nouvel établissement est donc chargé de la gestion de douze musées :

- le musée Carnavalet – Histoire de Paris ;
- le Petit Palais, musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris ;
- le musée Cernuschi – musée des Arts de l'Asie de la Ville de Paris ;
- le musée Cognacq-Jay ;
- le musée de la Vie romantique ;
- le Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris ;
- le Palais Galliera, musée de la Mode ;
- la maison de Balzac ;
- la maison de Victor Hugo à Paris, ainsi que Hauteville House à Guernesey ;
- le musée Bourdelle ;
- le musée Zadkine ;
- le musée de la Libération de Paris – musée du Général Leclerc – musée Jean Moulin.

Il est également chargé de la gestion de deux sites patrimoniaux, formellement rattachés au musée Carnavalet :

- la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame ;
- les catacombes.

Les quatorze musées ou sites sont labellisés « musée de France » par le ministère de la culture⁵. Seule Hauteville House, rattachée à la maison de Victor Hugo de la place des Vosges, ne semble pas bénéficier de ce label.

Ce choix de créer un établissement public pour la gestion des quatorze musées et sites patrimoniaux de la Ville est unique en France, la plupart des musées municipaux étant gérés directement par les communes. Ainsi, plusieurs grandes villes (Marseille, Rouen, Nancy, Lyon) ont développé une mutualisation et un pilotage unique au sein d'une direction, sans toutefois créer d'établissement spécifique dotée de la personnalité juridique.

⁴ L'article 197 de la loi du 13 août 2004 a introduit à l'article L. 2221-10 du code général des collectivités territoriales, après les mots « les régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière », les mots « dénommées établissement public local ».

⁵ <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/liste-et-localisation-des-musees-de-france/>

Il faut toutefois préciser que Paris Musées ne rassemble pas tous les musées et lieux d'exposition de la Ville de Paris : le musée de la Sculpture en plein air, le Musée des Égouts de Paris, le Musée de Montmartre, la Maison européenne de la photographie, la Halle Saint-Pierre, le Pavillon de l'Arsenal, la Gaîté-Lyrique, le Forum des images, l'Institut des cultures d'Islam ou le Pavillon de l'eau, gérés par des associations ou opérateurs étroitement liés à la municipalité, sont hébergés sur des propriétés de la Ville de Paris, voire à l'Hôtel de Ville lui-même, comme la salle Saint-Jean. Enfin, certaines mairies d'arrondissement disposent de lieux d'animations et d'expositions, comme le Pavillon Carré de Baudouin (20^{ème}) et l'Espace des Blancs Manteaux (4^{ème}).

2 DES COLLECTIONS INSUFFISAMMENT SECURISEES ET VALORISEES

Trois impératifs majeurs commandent la gestion des collections : la gestion des réserves, qui constituent en volume la part la plus importante des collections ; l'accroissement des collections sous forme d'acquisitions, dons ou prêts d'œuvres ; enfin la connaissance de ces collections qui suppose la tenue d'inventaires fiables et de système performants de traçabilité des œuvres.

2.1 Une gestion mutualisée des réserves qui reste coûteuse et non pérenne

Les collections de Paris Musées non exposées ou prêtées sont conservées dans des réserves. Si plusieurs musées disposaient de locaux de réserves suffisamment vastes pour contenir leurs collections (Petit Palais, Musée d'Art Moderne, etc.), la plupart des directeurs de musée ont dû faire face au manque de place avec des solutions parfois ingénieuses mais souvent risquées. Longtemps les réserves ont été soumises aux risques d'inondations, d'infestation ou de variations de température et d'hygrométrie.

La Ville de Paris puis Paris Musées ont mis en œuvre ces dernières années un plan de secours pour préserver l'essentiel des collections en péril, en rénovant certains locaux et en créant des réserves mutualisées aux conditions de conservation inégales mais plus sûres.

Les collections représentent un volume total environ 11 150 m³ dans les conditions de conservation actuelles. Elles sont réparties entre les réserves externalisées (8 055 m², 72 %⁶) et les réserves internes des musées (seulement 586 m², 5 %) ; le reste constitue les réserves à internaliser (8 %) ou à externaliser (15 %). À terme, les réserves sur place des musées ne constitueront donc que 13 % des réserves totales.

2.1.1 Des musées souvent à l'étroit dans un volume de collections croissant

La vie quotidienne d'un musée est caractérisée par un important mouvement des œuvres en lien avec la taille et le rayonnement de ses collections : roulement des collections en salles, travaux du musée, expositions temporaires, prises de vues, restaurations des œuvres, prêts d'œuvres. Les musées parisiens n'étaient pas conçus pour organiser ces mouvements. Les réaménagements partiels n'avaient pas amélioré ce constat. Pour y remédier, les investissements ont été conséquents particulièrement ces dernières années.

Comme l'expose le plan de récolement du Palais Galliera, « *des œuvres ont pu disparaître au cours des nombreux déménagements d'œuvres qui ont ponctué la vie des collections du musée. Mais elles ont pu également être (...) reversées au grenier (sorte de sous-département*

⁶ Trois musées (Carnavalet, Musée d'Art Moderne, Petit Palais) représentent près de 90 % des volumes d'œuvres externalisées.

réunissant des œuvres en très mauvais état ou à l'identification difficile voire hasardeuse constitué entre 1989 et 1995 lors du déménagement des collections) ». Mais les opérations de post-récolement en cours de réalisation devraient permettre de mettre à jour l'inventaire, de traiter les pièces en mauvais état de conservation et aussi de rechercher les œuvres disparues.

La plupart des autres musées ont longtemps été dans une situation peu favorable en raison des flux de visiteurs, des conditions internes des bâtiments (étroitesse des espaces, climat) et des contraintes liées au plan de prévention des risques d'inondation. La situation des réserves du musée Cernuschi reste aujourd'hui encore préoccupante au regard des objectifs standards et durables de conservation, d'accessibilité et d'externalisation. Paris Musées explique en effet qu'« *en l'absence d'air conditionné, le personnel du musée doit déployer une vigilance continue pour pallier l'humidité excessive et les variations climatiques importantes qui caractérisent ces espaces. Les conséquences les plus graves de ce climat défavorable ont été le développement de moisissures dans la réserve bois et laques en 2011. Pour y remédier, des campagnes de restauration des œuvres ont été réalisées, ainsi que des études. Suite à ces traitements, les bois et laques ont été transférés dans les réserves mutualisées de Saint-Denis où ils sont désormais conservés dans un climat stable depuis plusieurs années* ». Des travaux d'isolation et de climatisation du musée Cernuschi pourraient être réalisés dans les prochaines années dans le cadre du plan climat de la Ville de Paris.

2.1.2 Des réserves mutualisées qui ont permis de contenir l'expansion des collections

La plupart des musées font depuis 2009, l'expérience d'une gestion de réserves presque entièrement externalisée. Les œuvres de la collection municipale sont conservées dans des réserves mutualisées sur trois sites, loués à un prestataire extérieur, à Saint-Denis, le long du boulevard Ney, et à Villeron (Val d'Oise). Tous les musées disposent d'espaces de réserves consacrés au transit d'œuvres destinées à l'accrochage des collections et aux expositions.

Les conditions de stockage des œuvres dans les réserves mutualisées sont variables. Sur le site de Saint-Denis, la chambre a pu constater que les conditions de conservation et de stockage traduisent une recherche constante d'adaptation aux différents types d'œuvres. De fait, les réserves de Saint-Denis offrent des conditions de conservation satisfaisantes et adaptées aux différents types d'œuvres et de supports présents dans la collection : température et hygrométrie contrôlées, espaces organisés en fonction des matériaux et des supports, atelier de restauration, manutentionnaires formés, matériel d'emballage adéquat, outillage, etc.

En revanche dans les entrepôts du boulevard Ney, dédiés aux très grands formats des collections du Musée d'Art Moderne, et de Villeron, l'empoussièrement et les conditions de stockage sollicitent fortement la conservation des œuvres. Aussi les pratiques ont-elles été adaptées pour éviter les dégradations. Chaque œuvre conservée sur ces deux sites est conditionnée et protégée de la poussière : tamponnages ou caisses pour les peintures, caisses à clairevoie ou palettes filmées pour les sculptures et le mobilier.

Le plus gros volume d'œuvres conservées à Villeron correspond aux collections lapidaires du musée Carnavalet, œuvres peu fragiles, volumineuses et lourdes. Cependant, le déménagement du musée Carnavalet dans la perspective de la réalisation de travaux et le manque d'espace à Saint-Denis ont conduit à stocker exceptionnellement des œuvres plus fragiles à Villeron.

En raison des travaux dans les musées, la situation des réserves est appelée à évoluer dans les prochaines années. À Saint-Denis, quatre musées occupent plus de 95 % des surfaces : le Musée d'Art Moderne occupe plus de la moitié des espaces, celui de Carnavalet plus de

12 % et celui du Petit Palais 23 % et le Musée Zadkine (6 %). La réserve de Ney est aussi occupée à plus de 22 % par le Musée d'Art Moderne.

2.1.3 Des inconvénients liés aux coûts et aux distances avec les musées

La décision de généraliser les réserves mutualisées a engendré de nombreux avantages en termes de gestion : gagner en surfaces de stockage, mutualiser les savoir-faire, réaliser des économies d'échelle, libérer de l'espace pour les accrochages ou développer de nouvelles actions de médiation culturelle. Elle a également permis d'améliorer les conditions de conservation : adapter les lieux à la manutention des œuvres, accélérer les opérations de récolement, répartir les œuvres dans les magasins en fonction des conditions de conservation particulières qu'elles exigent.

Les coûts de location des trois espaces de réserves mutualisés représentent un budget considérable de 2,49 M€ HT par an.

Tableau n° 1 : **Coût de fonctionnement des réserves**

	Site de Saint-Denis	Site de Ney Ney 1, 2, 5 et 6	Site de Ney Ney 3 et 4		Site de Villeron
Rappel des surfaces	5 340m ²	1 280m ²	2 541m ² de réserves	940m ² de bureaux	3 150m ²
Baux	Bail de 9 ans à partir du 1er novembre 2009. Fin projeté : 31 mars 2018 (Renouvellement?)	?			Bail de 9 ans à partir du 1er novembre 2008. Fin projeté : 31 octobre 2020
Loyer annuel HT sans charges	981 323,00 €	184 075,56 €	385 377,96 €	237 600,00 €	126 195,19 €
Loyer annuel HT par m ² sans charges	183,77 €	143,81 €	151,66 €	252,77 €	40,06 €
Charges annuelles HT	336 475,84 €	31 928,60 €	60 924,60 €	61 182,00 €	81 070,13 €
Charges annuelles HT par m ²	63,01 €	24,94 €	23,98 €	65,09 €	25,74 €
Coût annuel HT avec charges	1 317 798,84 €	216 004,16 €	446 302,56 €	298 782,00 €	207 265,32 €
				745 084,56 €	
Coût annuel HT du m ² avec charges	246,78 €	168,75 €	175,64 €	317,85 €	65,80 €

Source : Paris Musées

La qualité des espaces (en termes d'aménagement, de protection et de traitement climatique) pour la réserve de Saint-Denis explique son coût au m² plus important. De plus, les charges élevées s'expliquent aussi par la présence de services sur site (maintenance, sûreté, sécurité).

Externaliser les réserves dans des lieux éloignés des musées pour des raisons de coût et de manque d'espace disponible, modèle commun à la plupart des musées en France comme à l'étranger, présente en contrepartie l'inconvénient d'éloigner les conservateurs et les personnels des musées des collections qu'ils sont chargés de suivre. En effet, le travail quotidien exige de pouvoir accéder aux réserves à tout moment afin, d'une part, de permettre aux conservateurs de faire leur travail scientifique, qu'il s'agisse du récolement des collections ou de l'étude des œuvres en vue de l'écriture de publications ou de l'organisation d'expositions, et d'autre part, de favoriser la rotation de l'accrochage des collections exposées.

Malgré une gestion rigoureuse des réserves de Saint-Denis, l'externalisation n'est pas sans difficultés car elle multiplie les transports et les manipulations, premières sources d'altération des œuvres. En particulier, certains directeurs de musée, comme celui du Musée d'Art Moderne, ont souligné l'inconvénient d'être dépendants des transferts parfois irréguliers ainsi que le coût induit par ces transports.

Il en résulte le besoin d'acquérir des véhicules adaptés au transport d'œuvres d'art ou de recourir à des sociétés de transport spécialisées pour organiser les allers-et-venues entre les sites dans des conditions de conservation préventive satisfaisantes. Ainsi, pour l'ensemble des musées, le coût des transports facturés pour les déplacements d'œuvres des collections a atteint 200 085 € TTC pour l'année 2018.

Avec l'arrivée des nouvelles donations pour ce musée, il a été nécessaire d'augmenter en 2012 et en 2017 la surface des réserves à Saint-Denis, qui demeurent néanmoins insuffisantes pour l'accueil croissant de nouvelles acquisitions ou donations. Les espaces sont aujourd'hui saturés, trop dispersés, et le manque de hauteur ne permet pas l'accueil des grands formats dans les conditions de conservation standards.

La division des réserves sur trois sites pose par ailleurs de nombreux problèmes de gestion des collections pour les musées ne disposant que d'un agent régisseur des œuvres qui par ailleurs cumule plusieurs autres fonctions. L'éparpillement des collections en fonction de la valeur muséale supposée ou de la fragilité des œuvres, pose aussi la question de l'exposition de ces œuvres au public et de la possibilité de réaliser un travail scientifique dans les réserves ainsi externalisées.

À l'heure actuelle, les réserves externalisées sont saturées à 95 % (étude Setec 2018). Outre un manque prévisible d'espace à l'horizon 2020 – date de renouvellement des baux – les réserves des collections de la Ville sont confrontées à la question de leur pérennité, ce qui implique qu'une décision soit prise au plus vite sur l'avenir des réserves du musée.

Comme l'ont proposé les rapporteurs du rapport d'information à l'Assemblée Nationale de 2014⁷, il était impérieux que Paris Musées engage une réflexion prospective sur les réserves des collections publiques de la Ville. Une étude réalisée en 2019 pour définir une stratégie pour l'avenir a montré que la construction ou la rénovation d'un bâtiment à usage de réserves, à proximité de Paris (accessible en transports en commun), d'une surface de 15 500 à 17 700 m², est la plus pertinente à long terme pour la qualité de conservation et la maîtrise des coûts.

2.1.4 Une réforme profonde des pratiques en vigueur pour la traçabilité des œuvres

La chambre a exclu de son analyse les procédures destinées à protéger les œuvres et les bâtiments. Elle s'est concentrée sur la traçabilité des œuvres. La sécurité des collections est toutefois une préoccupation d'autant plus prégnante que les musées municipaux n'ont pas été épargnés par le vol.

La gestion des réserves est principalement une question de méthodes de travail. La localisation des œuvres bénéficie désormais des outils apportés par la base de données Adlib, affectant à chaque œuvre un code de localisation régulièrement actualisé.

La traçabilité des œuvres est importante pour le suivi des collections, elle permet de localiser les objets et de conserver l'historique de leurs mouvements, ce qui est d'autant plus nécessaire que la vie quotidienne d'un musée nécessite d'importantes manipulations d'œuvres. Des progrès ont été accomplis par tous les musées en très peu d'années.

La rénovation des musées a entraîné des mouvements d'œuvres considérables vers les réserves temporaires externalisées. Elle a fourni l'occasion de réformer en profondeur les méthodes de travail pour assurer la traçabilité des œuvres et le suivi rigoureux de leur mouvement.

⁷ Assemblée Nationale 17 décembre 2014. Rapport d'information présenté par Mme Isabelle Attard, MM. Michel Herbillon, Michel Piron et Marcel Rogemont.

2.2 Une politique d'acquisition active dont la régularité et la cohérence doivent être mieux établies

À l'image des autres musées de France, l'enrichissement des collections municipales par le biais de dons ou d'achats constitue un objectif important pour Paris Musées : il en a fait la base de plusieurs des objectifs du contrat de performance passé avec la Ville. Ainsi, la politique d'acquisition a été active sur la période 2013-2018 :

Tableau n° 2 : Acquisitions à titre onéreux (€)

2018	2017	2016	2015	2014	2013
804 893	1 264 400	1 077 196	1 373 613	1 430 121	840 452

Source : Paris Musées

La politique d'acquisition de chaque musée de la Ville de Paris est définie dans le projet scientifique et culturel. Le budget d'acquisition alloué, de près d'un million d'euros chaque année, très largement supérieur à celui des autres musées de France, permet l'acquisition d'œuvres majeures grâce notamment au recours au fonds de réserve mis en place avec la création de Paris Musées et aux aides du ministère de la culture (fonds du patrimoine). Les musées de la Ville profitent également d'opérations de mécénat conséquentes.

2.2.1 Des procédures d'acquisition destinées à assurer la transparence des achats

2.2.1.1 Des procédures d'acquisition apparemment rigoureuses

Qu'elle soit faite à titre gratuit ou onéreux, l'acquisition des œuvres par Paris Musées s'effectue conformément aux dispositions de l'article R-451-2 du code du patrimoine selon lesquelles : « Pour les musées de France dont les collections n'appartiennent pas à l'État, toute décision d'acquisition, à titre gratuit ou à titre onéreux, est précédée, sous réserve des dispositions de l'article R. 451-3, de l'avis de la Commission scientifique régionale des collections des musées de France. [...] ». Paris Musées, souhaitant renforcer la collégialité entre ses musées et contrôler les entrées d'œuvres dans les collections, a en outre institué une commission d'acquisition interne (CAPM) chargée d'examiner les dossiers avant leur transmission à la commission scientifique régionale.

Cependant toutes les acquisitions ne sont pas soumises à la commission d'acquisition de Paris Musées et les statuts prévoient que « le conseil d'administration décide des montants en dessous desquels le président peut se voir déléguer tous actes relatifs à l'achat d'œuvres pour les musées de la Ville de Paris. Celui-ci rend compte, lors de la plus prochaine séance du conseil, des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation ».

Au Musée d'Art Moderne, les dons et projets d'acquisition sont en outre examinés par un comité d'experts préalablement à leur soumission à la commission interne de Paris Musées⁸.

Les acquisitions d'œuvres dans les musées de la Ville de Paris sont donc encadrées par des procédures plus rigoureuses encore que celles des autres musées de France, avec un à deux niveaux supplémentaires de contrôle. Elles sont enfin soumises à la validation des commissions scientifiques régionales où sont discutées les justifications des prix en fonction

⁸ Le « comité des experts » du Musée d'Art Moderne est composé de cinq personnalités extérieures (deux représentants de la SAMAM, trois collectionneurs, dont la société Art Press), cinq représentants du Musée ou de Paris Musées et deux conservateurs représentant l'État (le conservateur en chef du Centre Pompidou et une conservatrice du service des musées de France).

du marché de l'art et de la pertinence de l'acquisition au regard des orientations définies dans les projets scientifiques et culturels des musées.

2.2.1.2 Des procédures à améliorer particulièrement en matière d'art contemporain

Si de nombreuses garanties légales et statutaires sont données sur la transparence des achats, les garanties procédurales devraient être approfondies : la chambre a consulté au siège de Paris Musées les pièces remises aux administrateurs, puis les dossiers transmis aux membres des commissions d'acquisition.

Les projets d'acquisition à titre gratuit comme à titre onéreux sont systématiquement présentés par un membre de la conservation du musée, voire le président lui-même. Dans les dossiers qui ont été consultés, une note d'opportunité accompagne toujours la délibération présentant l'œuvre dont l'acquisition est projetée. Les comptes rendus des réunions du conseil scientifique et du conseil d'administration ne relatent pas de débat et aucun avis défavorable n'est émis.

Il ressort des documents mis à disposition de la chambre que si la qualité intrinsèque de l'œuvre est bien mise en valeur, l'intérêt pour le musée de l'acquisition n'est pas systématiquement évoqué. Il ne l'est même jamais dans le cas du Musée d'Art Moderne.

Dans tous les cas, les justifications présentées sont rarement mises en lien avec le PSC du musée. Les procès-verbaux de la commission d'acquisition pour le Musée d'Art Moderne sont d'ailleurs inexistantes, sauf en 2019, et le prix envisagé dans cet unique document ne fait pas l'objet de développement dans la note d'opportunité. La chambre prend note de l'engagement de Paris Musées d'exposer à l'avenir à l'ensemble des commissions d'acquisitions la justification de l'intérêt des œuvres proposées pour l'enrichissement de la collection au regard des orientations du PSC, du MAM particulièrement. Celui-ci veillera également à l'exhaustivité des propos rapportés dans ses comités d'experts aujourd'hui synthétisés sous forme de tableaux.

La justification de la valeur d'acquisition est très variable : pour certains musées figurent bien des comparaisons sur des bases spécialisées du marché de l'art, pour d'autres - le Musée d'Art Moderne essentiellement - les justifications sont absentes. La chambre prend note de l'engagement pour l'avenir du MAM de développer devant les commissions auxquelles le projet est présenté les arguments justifiant des prix d'acquisition.

Paris Musées a souligné qu'en qualité d'institution publique muséale, il « *veille à négocier les prix auprès des vendeurs et à obtenir autant que possible des tarifs avantageux. Dans le domaine de l'art contemporain, les prix et la valeur des œuvres peuvent varier rapidement en fonction de l'actualité des artistes : les cotes des artistes peuvent rapidement augmenter. De ce point de vue, le MAM s'efforce de mener une politique d'acquisition dynamique et de rester en veille afin d'obtenir des tarifs intéressants. Les estimations sont systématiquement discutées, comparées avec les données disponibles sur les sites d'estimation. Par ailleurs, un processus d'estimation par un expert indépendant est systématiquement mis en place pour les œuvres dont la valeur est estimée supérieure à 75 000 € y compris en l'absence de reçu fiscal. Ce processus concerne toutes les acquisitions de Paris Musées* ».

La valorisation des œuvres acquises ou reçues devrait être systématiquement étayée par des éléments comparatifs à la fois dans une optique de sincérité du bilan de l'établissement public et dans le but de ne pas participer au « gonflement » de la cote d'un artiste et, « l'estampille Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris » pouvant à l'évidence servir d'argument pour valoriser l'ensemble d'une collection.

En outre, pour les dons qui ont été examinés par la chambre, aucun avis n'est joint et aucun expert n'est mentionné.

Si les textes rendent possible en matière d'achats d'œuvres d'art de recourir à la procédure des marchés négociés sans publicité et sans mise en concurrence, ces achats sont des marchés publics pour lesquels le code de la commande publique (ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 portant partie législative du code de la commande publique) impose que les acheteurs et les autorités concédantes mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures qui permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.

Ces dispositions relatives à la transparence des achats publics supposent de conserver un suivi et l'archivage de toutes les pièces (comptes rendus des réunions permettant d'évaluer la valeur du besoin, devis, factures, échanges de courrier, procès-verbaux de l'analyse de la pertinence des offres, etc.) qui ont permis la conclusion du contrat, qu'il soit écrit ou oral.

2.2.2 Des procédures de répartition des crédits entre les musées qui mériteraient d'être mieux définies

Le prix des œuvres créées par des artistes sur le marché de l'art ne laisse qu'une marge étroite à Paris Musées dans la définition d'une politique d'acquisition réellement dynamique. L'animation d'un réseau de douze musées impose à la direction générale de coordonner les demandes d'acquisition des musées, d'acceptation de dons⁹, face à la question majeure du prix des œuvres acquises.

Or, la répartition des crédits entre les musées n'apparaît clairement ni dans les procès-verbaux du conseil d'administration ni dans ceux des différentes commissions : on constate, par exemple, que la dotation du musée Carnavalet est trois fois moins importante que celle du Musée d'Art Moderne ou du Petit Palais, sans que cette proposition soit justifiée par les activités, la surface occupée, les effectifs ou la fréquentation. Mais Paris Musées fait valoir que le fonds de réserve permet d'éviter le saupoudrage en mutualisant les crédits.

Selon Paris Musées, les crédits d'acquisition sont répartis entre les musées selon une clé de répartition assez stable, adoptée avant sa création. « Cette répartition tient compte de l'importance des collections déjà conservées par les musées, chaque achat devant être au niveau des fonds déjà conservés (par exemple, le Petit Palais et le Musée d'Art Moderne doivent acquérir des œuvres d'artistes aussi renommés que ceux qui y sont déjà conservés dans des secteurs où la concurrence internationale est très forte / à l'inverse de la Maison de Balzac) ».

Tableau n° 3 : Acquisitions à titre onéreux (en €)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
ZADKINE		1 891	3 000	82 880		
PETIT PALAIS	161 050	131 582	241 469	105 511	202 100	218 011
VICTOR HUGO	27 600	17 494	19 600	44 790	20 158	26 400
VIE ROMANTIQUE	20 038	50 425	24 675	65 000	29 585	10 600
JEAN MOULIN	2 837	303 286 ¹⁰	9 365	30 533	4 982	3 900
MUSÉE D'ART MODERNE	381 600 ¹¹	383 380	396 073	754 400 ¹²	900 000 ¹³	400 102
PALAIS GALLIERA	25 377	11 960	201 500	113 089	202 575	52 251
COGNACQ JAY	7 410	7 500	2 391	9 750	7 649	

⁹ Globalement selon les années, les dons sont d'un montant variant entre 6 et 12 M€, soit 6 à 12 fois plus que les crédits d'acquisition (Paris Musées Conseil d'administration 30 mars 2017)

¹⁰ Ensemble d'œuvres de Maurice Utrillo, Auguste Chabaud, Giovanni Leonardi et Jean Saint-Paul, Famille Jean Moulin 300 000 € 22 novembre 2016.

¹¹ New York 2001, Reigl, Peinture grand format, technique mixte Fonds de dotation Reigle 120 000 € 27 mars 2018

¹² Conchiglie Mare - Fontana Galleria Tega 500 000,00 € 2016 non mandaté

¹³ Freundlich, Composition Procédure d'acquisition trésor d'intérêt patrimonial majeur 500 000 €.

CERNUSCHI	62 481	44 576	39 925	125 700	10 618	30 472
CARNAVALET	103 507	274 659	104 256	1 550	37 500	78 182
BOURDELLE	7 114	11 196	27 702	1 550	7 500	18 132
BALZAC	3 860	24 432	5 222	36 843	5 438	386

Source : bilan des acquisitions annuelles Paris Musées

La chambre invite le conseil d'administration de Paris Musées à engager une réflexion sur la répartition des crédits d'acquisition entre les musées.

Paris Musées met en œuvre, pour le compte de la Ville, les procédures d'acquisition de biens culturels à titre onéreux ou gratuit pour les musées. Cette politique doit être évaluée à l'aune de la capacité du musée à les présenter de façon satisfaisante. Aussi, des arbitrages sont indispensables pour orienter la politique d'acquisition. La chambre n'a pas constaté ces efforts de priorisation : chaque musée expose avec plus ou moins de précisions ses priorités dans le PSC mais leur hiérarchisation n'est pas précisée alors que, sauf en ce qui concerne les dons, c'est au niveau des services centraux que se dégagent ces priorités.

Cette situation explique que certaines incertitudes ou contradictions n'ont pas été levées. En particulier, le développement des collections se heurte à une première contradiction : le choix entre l'acquisition de chefs d'œuvre, chers et peu nombreux, ou d'œuvres de moindre renommée. En outre, les musées doivent aussi arbitrer entre la cohérence de leurs acquisitions au regard de leurs collections, facteur de raréfaction de la fréquentation, et une conception plus encyclopédique du musée visant à attirer de nouveaux visiteurs. La chambre prend note de l'engagement de Paris Musées d'améliorer la transparence de la politique d'acquisition en diffusant les grandes orientations.

Quelle que soit la qualité des projets scientifiques et culturels, la politique d'acquisition souffre du manque d'un réexamen approfondi de l'ensemble des collections, d'une priorisation des achats à l'échelle de Paris Musées et de la mise en perspective avec les collections existantes.

Certes, un jeu d'équilibre entre musées permet par exemple à un petit musée de faire bénéficier un autre petit musée de Paris Musées d'une partie de son budget et de récupérer l'année suivante l'équivalent de cette somme qui s'ajoute à son budget annuel. Mais cette mutualisation n'est pas à la hauteur des enjeux¹⁴ : par exemple, pour le musée Cernuschi, les crédits disponibles pour les achats sont très limités au regard de la valeur des œuvres sur le marché. « *En ce qui concerne le Japon il manque notamment des œuvres faisant le lien chronologique entre les collections d'Henri Cernuschi (XIXe siècle) et l'époque actuelle* ». ¹⁵

Au regard du volume des collections des musées de la Ville de Paris, le pourcentage d'œuvres exposées apparaît faible. Ce constat s'explique de différentes manières : une part importante des collections est composée d'œuvres fragiles, (photographies, arts graphiques, textiles) que les normes interdisent d'exposer fréquemment. Les musées détiennent également d'importantes collections d'objets archéologiques et sériels (carreaux de pavements, céramiques, etc.). Les rotations d'œuvres dans les vitrines permettent de renouveler les œuvres exposées au public.

¹⁴ « *Devant l'augmentation importante des valeurs marchandes de pièces du XVIIIe siècle, en 2010 et 2012, pour l'achat de deux œuvres de Nanine Vallain et d'Alexandre Roslin. (...) Le mécanisme de la mutualisation permet d'envisager sur la période 2016-2020, si l'opportunité se présente, d'enrichir les collections municipales avec un artiste majeur du XVIIIe siècle, une ambition qui rejoindrait également celles de Cognacq dans la constitution* ». PSC Musée Cognacq-Jay.

¹⁵ PSC Cernuschi.

Tableau n° 4 : Musées - Pourcentages d'œuvres exposées ou en réserve

Musée	Total	Œuvres exposées	% d'œuvres exposées	Œuvres en réserve	% d'œuvres en réserve
Balzac	23 000	650 (à la réouverture)	3	22 350	97
Bourdelle	25 000	292	1	24 708	99
Carnavalet	610 483	4 000 (à la réouverture)	1	606 483	99
Cernuschi	14 064	900	6	13 164	94
Cognacq-Jay	1 437	1 055	73	382	27
Galliera	199 104	0	0	199 104	100
Libération	18 250	200 (à la réouverture)	1	18 050	99
Musée d'Art Moderne	15 384	372	2	15 012	98
Petit Palais	48 640	1 290	3	47 350	97
Victor Hugo	65 476	355 (à la réouverture)	1	65 121	99
Vie romantique	1 559	659	42	900	58
Zadkine	1 402	113	8	1 289	92
Totaux	1 023 799	9 886	1	1 013 913	99

Source : Paris Musées

La très grande majorité des œuvres appartenant aux musées de la Ville de Paris, parfois récemment acquises, sont conservées dans les réserves. Cette situation ne leur est pas spécifique, les musées ne se bornent plus aujourd'hui à être le lieu où est présentée une collection mais affichent une triple vocation, scientifique, pédagogique et esthétique.

Cependant, les musées de la Ville de Paris s'efforcent d'organiser chaque année, des expositions et mises en valeur des acquisitions et dons ayant rejoint récemment les collections¹⁶.

2.2.3 Des indicateurs de performance peu significatifs

S'agissant des collections, le contrat d'objectifs et de performance de Paris Musées distingue deux indicateurs censés mesurer l'enrichissement des collections municipales et les moyens consacrés aux acquisitions.

L'objectif « Enrichir les collections municipales » est suivi par l'indicateur : « Nombre d'acquisitions annuelles à titre onéreux et non onéreux ». Cet indicateur purement quantitatif met sur le même plan une lithographie signée, un legs anodin et l'acquisition d'une œuvre majeure ou particulièrement signifiante dans un parcours de collection. Il ne peut rien dire sur la qualité d'une collection municipale. La construction d'un « outil de suivi » réduit à une rudimentaire logique arithmétique peut même avoir des effets néfastes par sa propension à augmenter le coût des réserves ou à priver la collection municipale d'une œuvre majeure mais particulièrement onéreuse.

Le second indicateur, mal qualifié de « part des ressources propres dans le financement des acquisitions », évalue le pourcentage, en valeur, des dons. Le suivi de cet indicateur, sommaire, de consommation annuelle des crédits a les mêmes effets néfastes que celui du précédent indicateur.

La chambre partage l'analyse de Paris Musées selon laquelle l'indicateur qui figurait au contrat de performance 2013-2015 était plus explicite : il s'agissait des montants annuels consacrés aux acquisitions en distinguant les acquisitions à titre onéreux.

¹⁶ Ainsi par exemple en 2013 au MAM, « La collection Michael Werner » ; en 2014 à Carnavalet, « Michael Kenna, Paris » (donation de l'artiste) ; en 2015 au MAM, « Henry Darger 1892 – 1973 » ; en 2016 au musée Cernuschi, « Zao Wou-Ki. Une donation exceptionnelle » ; en 2017 au Palais Galliera, « Dalida, une garde-robe de la ville à la scène » ; en 2019 à Cernuschi, « La Chine en révolution. Esquisses de l'époque maoïste », liée à la donation AXA.

2.3 Des acquisitions à titre gratuit¹⁷ à suivre plus précisément et à mieux valoriser

Comme l'ont relevé les développements qui précèdent, l'accroissement des collections repose principalement sur les libéralités faites par des particuliers et des entreprises. Le respect des volontés des donateurs, qui est juridiquement une obligation contractuelle contractée au moment de l'acceptation du legs ou du don, est un enjeu de cohérence pour Paris Musées alors que les musées sont à la recherche de mécénats pour augmenter le budget d'acquisition.

2.3.1 Des lacunes persistantes dans la gestion des charges des libéralités

Les revenus de legs peuvent ne pas être versés et des œuvres ou des actifs légués peuvent ne pas avoir été répertoriés¹⁸. Dans bien d'autres cas, des successions ne sont pas exécutées : ainsi s'agissant du musée Zadkine, la testatrice décédée le 15 avril 1981 (Valentine Prax, veuve d'Ossip Zadkine) avait légué plusieurs immeubles et œuvres d'art dont il n'est pas assuré que le produit de la vente soit venu abonder le legs. Il en est de même du legs Sasse pourtant particulièrement nanti, du musée Bourdelle ou de l'important legs Dutuit au Petit Palais.

La chambre note que Paris Musées reconnaît ne pas avoir totalement mis fin aux lacunes qui affectent la connaissance et le respect de ces conditions.

Elle a constaté que des contentieux anciens restaient en attente de solution. Il en est ainsi du legs « Bouvier » ou du legs « Evans ».

Comme pour de nombreux autres musées de France, un autre type de contentieux, international de restitution d'œuvres des collections, pourrait par ailleurs se développer à la suite du rapport relatif à « La restitution du patrimoine africain » de Mmes Bénédicte Savoy et Felwine Sarr remis au président de la République en novembre 2018 qui concerne plus particulièrement le legs du Docteur Girardin à la Ville de Paris en 1953 (500 peintures et sculptures) qui comprenait aussi plus d'une centaine de sculptures et objets venus d'Afrique et d'Océanie.

L'inexécution des charges des legs est un constat marquant de la gestion des legs. Dans son rapport de 2013 sur la gestion des dons et legs de la Ville de Paris, la chambre avait dénoncé à l'aide d'exemples nourris, la négligence des services de la Ville sur le respect des volontés des testateurs (legs Ernest Cognacq, Bouvier, Snoeck Van Eeten, Poirson, Levy-Ullmann ou encore Lheureux).

La chambre constate en outre que des charges qui font partie des missions mêmes de Paris Musées ne sont pas exécutées alors qu'elles pourraient constituer un important développement naturel de ses activités : l'organisation de concours ou de salons pour favoriser la création contemporaine.

Ainsi, par son legs constitué notamment de valeurs mobilières productives de revenus (dont il n'est pas trouvé trace depuis plusieurs années), M. Henri-Léon Levy-Ullmann, testateur décédé le 26 février 1947¹⁹ avait prévu « *la constitution de bourses d'études ou de subventions de secours en faveur d'artistes, jeunes ou vieux, se trouvant dans le besoin. Le nom de mon oncle devra être attaché à ces bourses ou subventions* ».

¹⁷ Les acquisitions à titre gratuit correspondent à des dons, des donations ou des dations en paiement des droits de succession.

¹⁸ Certaines collections n'ont jamais été inventoriées comme le legs Magny ou le legs Evans ou le legs Sasse. La chambre n'a pas pu estimer non plus la situation des donations et legs Ocampo, du legs Marmottan, Girardin ou encore du legs Levy-Ullmann ainsi que de nombreux legs dont les noms ont été communiqués à l'établissement. Elle attend toujours des précisions sur le legs Foussat D'Escudier en 2015 (immeubles, hôtels particuliers, actions).

¹⁹ Transféré à la Ville par arrêté du ministre de l'intérieur le 20 mai 1969 (constatant le transfert des valeurs mobilières à la Ville de Paris suite à la suppression du département de la Seine). Délibération du Conseil général de la Seine 13 juillet 1951.

Les charges du legs Sola Cabiati, du legs Zadkine, du legs Lheureux ou du legs Poison sont dans la même situation. La Ville s'étant engagée en acceptant des legs et dons à constituer plusieurs concours d'artistes, ce qu'elle n'a jamais fait, la charge en revient désormais à Paris Musées. Il lui est parfaitement possible de le faire puisque l'article 4 de ses statuts l'autorise à effectuer « *tout acte juridique nécessaire à l'accomplissement de ses missions* » : diversifier les acquisitions dans les collections d'art contemporain en organisant des concours qui respectent les charges des legs acceptés par le passé pourrait faire partie de cette fonction.

La chambre comprend bien que certaines charges de succession ne puissent peser éternellement sur la Ville et sur Paris Musées. Le code civil a depuis longtemps pris en compte une nécessaire révision des charges de successions pour le cas où elles deviennent trop lourdes à supporter.

Cependant un minimum de garanties est accordé aux testateurs et la révision des charges n'est envisageable sans le respect de procédures judiciaires dont la Ville et Paris Musées ne peuvent s'affranchir.

Recommandation n° 1 : S'assurer de l'exécution des charges auxquelles la Ville de Paris s'est engagée en acceptant les dons et legs.

2.3.2 Une charte éthique pour mieux encadrer les mécénats

La politique de recherche de financements est pilotée par les services centraux de Paris Musées (service mécénat et activités commerciales) pour pouvoir bénéficier d'une équipe mutualisée²⁰ avec des compétences de haut niveau et éviter une prospection désordonnée. L'équipe articule ses démarches avec les musées. La prospection des mécènes repose cependant, pour l'essentiel, sur l'implication personnelle des équipes de direction des musées qui bénéficient de l'appui technique des services centraux de Paris Musées²¹.

Afin de remercier les mécènes, des avantages leur sont accordés. Ils peuvent prendre des formes diverses telles qu'une visibilité sur les supports de communication (affiches, communiqué et dossier de presse, site internet, panneau des partenaires de l'exposition), voire nommage de salles, laisser-passer, invitations à des événements d'inauguration et vernissages d'exposition, catalogues, mises à disposition d'espaces. La valorisation de ces avantages et remerciements reste toujours dans une disproportion marquée par rapport à l'apport du mécène et, par conséquent, ne dépasse pas 25 % du don. Mais en dépit des demandes présentées lors de l'instruction, Paris Musées n'a pas transmis à la chambre une grille précise des contreparties matérielles et immatérielles octroyées à ses partenaires.

Répondant à la recommandation de la chambre déjà évoquée, Paris Musées s'est doté d'une charte éthique votée en conseil d'administration le 6 juillet 2017 indiquant les règles qui encadrent les actions de mécénat. Au-delà du mécénat, cette charte vise à encadrer les partenariats de tous types (locations d'espace, parrainages).

Dans son rapport sur la gestion des dons et legs, la chambre avait recommandé à la Ville de « *Définir clairement les procédures d'acceptation des dons manuels de biens culturels destinés à intégrer les collections* ». Paris Musées a mis en œuvre pour son compte cette recommandation puisque les procédures de dons manuels de biens culturels destinés à intégrer les collections doivent souscrire aux règles qui s'appliquent en matière d'acquisition.

À titre d'exemple, la FIAC, dont l'organisation est assurée par « Reed Expositions France » (Reed Expo), se tient depuis 1974 en octobre à Paris pendant plusieurs jours. La FIAC investit

²⁰ Trois chargés de mécénat et un chef de service, avec l'appui d'un contrat en alternance

²¹ Cf. par exemple l'exposition en 2018 par la Fondation Cartier d'une partie de sa collection à Shanghai au Power Station of Art, le premier musée d'art contemporain en Chine, ouvert en 2012.

les espaces du Grand Palais mais se déploie aussi depuis les quatre dernières éditions dans le Petit Palais. Reed Expo et le Petit Palais présentent à cette occasion aux visiteurs du musée des œuvres d'art contemporain dans le cadre d'une exposition « *FIAC Projects (on site)* ». Les œuvres exposées sont présentées dans les espaces du hall d'entrée, de la galerie et de la rotonde sud et dans le jardin. Reed Expo prend en charge la production de cet événement; l'opération est donc sans coût direct pour Paris Musées.

Ce partenariat est à titre gracieux, déduction faite des sommes engagées par Paris Musées qui sont remboursées. Il s'agit en tout état de cause d'une occupation du domaine public au profit d'une société commerciale. Pourtant l'article L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques précise que « *la redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation* ».

2.3.3 Des expositions organisées pour mettre en valeur les grandes donations

Dans son rapport sur la gestion des dons et legs par la Ville de Paris, la chambre avait recommandé « *d'encourager les dons faits par les visiteurs aux collections des musées parisiens en les valorisant par une communication plus claire et plus visible* ».

Si les musées peuvent espérer recevoir des dons importants, il est essentiel pour en obtenir que ces dons soient valorisés, notamment par des expositions. Tous les musées de la Ville organisent systématiquement des expositions destinées à valoriser les grandes donations qui contribuent grandement à l'enrichissement des collections. Ainsi par exemple, plusieurs expositions ont été présentées au Palais Galliera depuis sa réouverture en 2013 à l'instar de « *Dalida, une garde-robe de la ville à la scène* » présentée du 27 avril au 13 août 2017. L'exposition « *La mode retrouvée. Les robes trésors de la comtesse Greffulhe* » a également été présentée du 7 novembre 2015 au 20 mars 2016 au Palais Galliera et du 22 septembre 2016 au 7 janvier 2017 à New-York au Fashion Institute of Technology.

2.4 Une politique mal maîtrisée des prêts et dépôts d'œuvres

La pratique des dépôts des musées nationaux est règlementée par le code du patrimoine.

Une politique bien encadrée des échanges temporaires d'œuvres est un facteur majeur de rayonnement des musées, de développement des ressources propres et des partenariats scientifiques. C'est l'occasion de nouer des contacts, de prévoir des partenariats qui permettent de faire connaître les collections et expositions.

Le rapport d'information de l'assemblée nationale de 2014 « *Valoriser les collections : pour une politique dynamique et cohérente de dépôts et de prêts* » recommande (Proposition n° 44) de « *Rationaliser la politique des dépôts des musées en la mettant en cohérence avec le projet scientifique et culturel des musées dépositaires* » et d' « *Instaurer une plus grande conditionnalité des dépôts consentis par les musées déposants à un certain nombre d'engagements que devraient prendre les musées dépositaires* » (Proposition n° 45).

Les musées de la Ville de Paris bénéficient à ce titre de la générosité des autres musées et de nombreux dépôts, en provenance en majorité de l'État par l'intermédiaire des musées nationaux. Entre 1 500 et 2 000 œuvres sont prêtées chaque année²².

²² Ainsi le Musée national de Chine vient de décider la publication d'un livre luxueux sur les collections chinoises du musée Cernuschi. Les prêts et dépôts d'œuvres d'art d'un musée à destination d'un autre musée relèvent d'une longue tradition à laquelle les musées parisiens ne font pas exception (Conseil d'administration de décembre 2016).

En pratique, tous les musées ne font pas circuler leurs œuvres avec la même intensité. Par exemple, le Palais Galliera, qui n'est ouvert au public que lors d'expositions temporaires, est sollicité par de nombreuses institutions (musées de la mode, du costume et du textile, musées des beaux-arts, d'arts décoratifs en France et à l'étranger) pour des prêts d'œuvres. Ne pouvant répondre à l'ensemble des sollicitations, il s'attache à n'accorder des prêts que s'ils sont justifiés par un projet scientifique sérieux, en limitant le nombre de pièces prêtées par projet.

Le Musée d'Art Moderne a une politique de prêts assez généreuse, ce qui lui permet d'obtenir en échange des prêts importants, en particulier pour ses expositions d'art moderne comme pour l'exposition « Bijoux Parisiens » au Joslyn Museum of Art, Omaha, Nebraska²³. Cette politique de prêts lui permet de nouer des partenariats avec des musées de province.

2.4.1 Des dépôts qui tendent à se pérenniser sans donner lieu à une exposition

La politique de diffusion des œuvres de Paris Musées passe par la signature de conventions avec des musées partenaires. Récemment, Paris Musées a mis en œuvre des procédures plus standardisées et plus sécurisées de prêts et dépôts (conventions, avis du comité consultatif des prêts et dépôts formulaire type d'emprunt, etc.). La réglementation est sévère pour les prêts et dépôts des œuvres car les opérations de décrochage, emballage, transport et raccrochage soumettent les œuvres à de multiples manipulations et à des changements d'environnement climatique, qui peuvent affecter leur état de conservation.

De lourdes charges peuvent peser sur le compte d'exploitation lorsque l'œuvre est remise, parfois très longtemps, en dépôt. Dans son rapport remis en mai 2013 sur « la dynamisation de la circulation des collections publiques sur l'ensemble du territoire national », M. Alain Seban, président du Centre Georges Pompidou, avait pointé le caractère insatisfaisant des conditions dans lesquelles ont trop souvent dans le passé été décidés les dépôts, dénonçant leur caractère « inconditionné, aveugle et perpétuel » qui nuit à la cohérence de la politique nationale des dépôts.

Il a ainsi relevé la tendance forte des dépôts à se pérenniser du fait de la quasi-systématisation du renouvellement tous les cinq ans, au point que le dépôt « passe pour un acquis aux yeux du dépositaire ».

Il est difficile d'avoir une vue globale de l'état des dépôts dans tous les musées de Paris Musées, qui composent un ensemble conséquent au sein des collections et concernent tous les départements. Peu de projets scientifiques, hormis ceux du musée Carnavalet ou du Petit Palais, ont réalisé un travail précis en la matière et il n'est pas possible d'en tirer des extrapolations pour l'ensemble des collections. À partir de 2015, le musée Carnavalet – Histoire de Paris s'est engagé dans le chantier de régularisation des dépôts entrants et sortants. La recherche dans les fonds d'archives du musée permet de consolider progressivement les premières listes établies de 2014 à 2015 lors de la rédaction du PSC.

Cependant Paris Musées devrait s'interroger sur la pertinence du maintien de certains dépôts, le Conseil de Paris ayant prévu, par une délibération du 9 juillet 1984, « *qu'il peut être mis fin [à un dépôt] si l'œuvre déposée n'a pas été exposée au public pour une durée dépassant deux années consécutives* ». Un examen critique des œuvres relevant de cette catégorie doit impérativement être effectué périodiquement.

²³ Il s'agit d'une exposition conçue pour l'étranger. Elle fera trois étapes aux États-Unis ; chacune apporte un gain financier net d'environ 50 000 €, soit 150 000 € au total. Cette itinérance est très importante financièrement et l'établissement a mis en place un processus d'intéressement de chacun des musées. Le Petit Palais pourra utiliser environ 26 000 € afin de contribuer à l'acquisition d'une œuvre par exemple.

2.4.2 Des dépôts et prêts insuffisamment maîtrisés

Paris Musées a élaboré récemment des conventions types de dépôt ou de prêts.

Comme le rappelle le PSC du musée Carnavalet, qui est le seul document à tenter de faire un point exhaustif en la matière, bien que Paris Musées ait été très largement sollicité pour des prêts d'œuvres, la gestion de ces nombreux dépôts n'a pas été homogène, relevant de procédures variables selon les époques.

L'archivage des demandes de prêts a été régulièrement tenu à partir de 1996 et fait apparaître, pour la période 1996-2010, une moyenne annuelle de 500 œuvres prêtées. À partir de 2011²⁴, les œuvres accordées en prêt deviennent plus nombreuses, dépassant le millier.

Il faut relever l'importance des demandes formulées par des musées étrangers : sur les 1 083 dossiers enregistrés depuis 1996, elles représentent 34,4 %. Les musées demandeurs appartenant aux pays hors CEE²⁵ composent en moyenne 36 % des dossiers traités.

Les travaux actuellement en cours pour régulariser un dépôt au Musée de l'Île-de-France à Sceaux - actuel Domaine départemental de Sceaux-, réalisé en 1954, illustre la complexité de certaines situations.

Depuis 2014, plusieurs réunions ont entériné le principe de la répartition suivante des œuvres entre les musées :

- les œuvres achetées sur le budget de l'ancien département de la Seine sont de fait propriété du département des Hauts-de-Seine et devront être radiées des inventaires du musée Carnavalet.
- les œuvres achetées sur le budget de la Ville de Paris devront, à l'inverse, être radiées des inventaires de Sceaux.
- les œuvres issues de legs ou de donations doivent faire l'objet de recherches pour s'assurer qu'aucune disposition n'empêche ni leur dépôt ni le cas échéant leur transfert à Sceaux.

Depuis lors, des travaux engagés par le Domaine de Sceaux et le musée Carnavalet ont permis de confronter les listes d'œuvres et les documents d'archives. Plus de 11 000 items sont concernés par ce dépôt, dont un lot d'environ 9 500 cartes postales et gravures.

Les responsables scientifiques de chaque département et le département des Collections du musée Carnavalet poursuivent aujourd'hui encore le travail d'identification des œuvres afin de les répartir selon les trois critères exposés ci-dessus et permettre la régularisation de ce dossier à l'issue du second recensement décennal.

En outre, deux maquettes faisant partie d'un ensemble de cinq œuvres ont été déposées en 1954 au Musée de l'Île-de-France, à Sceaux (aujourd'hui Domaine départemental de Sceaux) dans la perspective de l'organisation d'une exposition. Celle-ci achevée, les œuvres sont demeurées dans les réserves du musée de Sceaux. Étant donné l'ancienneté du dépôt, antérieur à la loi du 10 juillet 1964 portant réorganisation de la région Île-de-France, ces œuvres entrent dans la catégorie des biens visés à l'article 1^{er} du décret n° 70-131 du 11 février 1970 selon lequel : « *Les biens ci-après de l'ex-département de la Seine et les droits et obligations qui y sont attachés sont transférés comme suit à dater du 1^{er} janvier 1970 : Au département des Hauts de Seine : [...] Le musée de l'Île-de-France, comportant [...] les collections et meubles de l'ex-département de la Seine, affectés au musée ; [...]* ».

²⁴ Année de la mise en ligne des collections sur le portail www.paris.fr.

²⁵ Par exemple l'exposition sur la famille royale au Japon en 1996 (prêt de 153 œuvres), celle sur les Russes à Paris présentée à Moscou en 1997, ou encore celles sur Atget qui a circulé à Sydney en 2012 (après Madrid et Rotterdam en 2011).

Comme le prévoit le PSC du musée Carnavalet *« d'autres cas de figure se rencontreront probablement, comme celui des musées dépositaires qui considèrent leurs dépôts « pour un acquis ». La clarification à engager suppose de retrouver en amont l'ensemble des pièces d'archives disponibles pour asseoir la procédure du récolement (on pense en particulier aux institutions ou musées étrangers) »*.

La situation des dépôts entrants et sortants du Petit Palais doit également être clarifiée. Cent œuvres de la collection ont été mises en dépôt dans une autre institution de la Ville de Paris ou auprès d'institutions extérieures. Le cadre administratif de ces dépôts est parfois ancien et devra être actualisé. Selon Paris Musées, le travail de régularisation devrait intervenir lors du deuxième plan de récolement décennal. S'agissant des dépôts entrants, 46 œuvres sont aujourd'hui en dépôt au Petit Palais. Une dizaine de dépôts anciens doivent être clarifiés. La régularisation de ces dépôts est prévue au deuxième plan de récolement.

Enfin, un nombre conséquent de pièces, déposées au début du XX^{ème} siècle par la Manufacture nationale de Sèvres au Petit Palais, n'ont pas été suivies. Selon Paris Musées, ces pièces de céramiques décoratives ont vraisemblablement rejoint dans les années 1920 l'Hôtel de Ville ou d'autres services de la Ville ou de l'État (préfecture de la Seine). Dans le cadre du post-récolement, des recherches dans les collections municipales gérées par la Conservation des œuvres d'art civiles et religieuses de la Ville de Paris (COARC) ont permis d'identifier trois vases au dépôt d'Ivry dont le retour au Petit Palais a été demandé. Ces investigations continuent au Fonds municipal d'art contemporain (FMAC) qui vient de retrouver une pièce à l'Hôtel de Ville où les recherches vont se poursuivre de façon plus systématique.

2.5 Un recensement des œuvres encore à poursuivre

L'article L. 451-2 du code du patrimoine rend obligatoire que les musées de France procèdent tous les dix ans au récolement de leurs collections, c'est-à-dire au contrôle de la présence des œuvres d'art répertoriées dans leurs inventaires. Les normes techniques de l'opération ont été fixées par un arrêté du 25 mai 2004. L'ensemble de la procédure du récolement décennal est précisé par une circulaire du 27 juillet 2006.

L'article D. 451-17 du code du patrimoine précise les caractéristiques minimales que doit recouvrir la notion d'inventaire : *« L'inventaire des biens affectés aux collections d'un musée de France est un document unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections, répertoriant tous les biens par ordre d'entrée dans les collections. L'inventaire est conservé dans les locaux du musée. Une copie de l'inventaire est déposée dans le service d'archives compétent ; elle est mise à jour une fois par an »*.

Bien que l'arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement, conseille à tous les musées de généraliser *« pour tous les départements le passage à l'inventaire réglementaire informatisé, titré, daté, paraphé, paginé, imprimé, relié et sauvegardé annuellement »* à partir d'un outil informatique unique, l'inventaire ne reste légalement qu'un simple document papier établi en double exemplaire.

Les inventaires en effet ne distinguent pas les collections autrement que de manière arithmétique. Un tableau de maître est traité de la même manière qu'un objet anodin. Le nombre difficilement maîtrisable des entrées dans les collections aurait supposé qu'il en soit autrement en distinguant l'essentiel du plus accessoire.

C'est sans doute la raison pour laquelle les inventaires n'ont pas été fidèlement tenus au fil des années. Il en résulte que si l'inventaire n'a pas été actualisé, les œuvres entrées dans le patrimoine ne sont pas des collections, mais du « matériel » : quelle que soit leur valeur patrimoniale, elles ne sont aucunement protégées (cf. infra).

2.5.1 Une nette amélioration du récolement

En application des textes précités, les premiers plans de récolement des musées de la Ville de Paris pour la période 2004-2014 ont été clos fin 2018 pour un taux de récolement de 95 %. On mesure le chemin parcouru au fait qu'au 1^{er} janvier 2013, 3 % seulement des œuvres inventoriées conservées dans les musées de la Ville de Paris étaient récolées. En effet, dès sa création, Paris Musées a développé une attitude volontariste à l'égard de l'obligation légale de récolement. La poursuite de la réalisation de l'inventaire et du récolement des collections constitue en effet l'objectif 1.1 du contrat de performance 2013-2015 et des moyens conséquents sont accordés aux musées pour les aider dans cette tâche.

Dans son rapport de juillet 2013, la chambre régionale des comptes avait recommandé de poursuivre le recensement des actifs afin de fiabiliser les inventaires.

C'est donc au travers du cadre réglementaire du récolement des collections des musées qu'ont pu être consolidés les inventaires des collections de chaque musée.

Tableau n° 5 : Situation du récolement dans les musées

Institutions	Œuvres à récolement	Récolement au 31/12/2012		Récolement au 31/12/2018	
		Nbre items	Taux	Nbre items	Taux
Balzac	13 445	4 033	30 %	13 445	100 %
Bourdelle	20 760	2 537	12 %	20 760	100 %
Carnavalet	377 135	0	0 %	377 135	100 %
Cernuschi	12 900	4 128	32 %	12 900	100 %
Cognacq-Jay	1 171	199	17 %	1 171	100 %
Galliera	192 102	0	0 %	157 581	82 %
Libération	16 875	1 181	7 %	16 875	100 %
Musée d'Art Moderne	11 540	0	0 %	11 540	100 %
Petit Palais	45 059	1 800	4 %	45 059	100 %
Victor Hugo	55 000	5 504	10 %	65 476	100 %
Vie Romantique	1 559	0	0 %	1 559	100 %
Zadkine	1 402	0	0 %	1 402	100 %
Totaux	748 948	19 382	3 %	724 903	95 %

Source : Paris Musées

Sur les 12 musées de la Ville, 10 avaient achevé le récolement de leurs collections inventoriées au 31 décembre 2015. Le musée Carnavalet a finalisé le récolement en 2018 et le Palais Galliera devait le finaliser en 2019.

Chaque département de chaque musée présente des problématiques propres. La méthode adoptée et l'état d'avancement du récolement dépendent en effet de l'histoire de la constitution des collections, de la quantité et de la diversité des objets, du niveau d'emménagement et de localisation des pièces, du niveau d'informatisation dans la base et des lieux dans lesquels sont conservées les pièces, ainsi que du type de manipulations à effectuer.

Comme dans tous les musées de France, pour toutes les campagnes, lors du récolement, des problèmes d'inventaire sont apparus : œuvres ayant perdu leur numéro d'inventaire, œuvres portant numéro d'inventaire en X ou œuvres n'ayant jamais été inventoriées.

Les nouvelles acquisitions sont portées sur les inventaires au fur et à mesure de leur réalisation ou au moins annuellement.

2.5.2 Les chantiers considérables du post-récolement

Le post-récolement a débuté en 2016 pour l'ensemble des musées de la Ville de Paris : il se traduit par des campagnes de restauration, de marquage et de numérisation ainsi que d'importantes recherches sur les modes d'acquisition des œuvres entrées dans les collections afin de régulariser leur statut. Pour inscrire à l'inventaire des œuvres qui ne l'étaient pas précédemment, l'autorisation préalable du propriétaire des collections est indispensable²⁶ et cette autorisation a été délibérée au Conseil de Paris de février 2019 (2019 DAC 735).

Pour importantes qu'elles soient, les opérations de récolement ne forment qu'une phase de préparation de multiples chantiers de régularisation de la situation administrative et juridique des collections : quatre chantiers importants doivent être mis en œuvre sans délai :

- régulariser les inventaires : dans certains musées, le récolement n'a inventorié qu'une partie de la collection (62 % de la collection pour le musée Carnavalet, par exemple) ;
- effectuer le post-récolement sur des collections qui n'ont jamais été inventoriées, ce qui nécessite des recherches importantes pour vérifier l'appartenance des œuvres à la collection avant de procéder à leur inventaire à titre rétrospectif ;
- effectuer ce même post-récolement s'agissant du Musée d'Art Moderne : il s'agit des affectations multiples entre musées de la Ville et les collections de la conservation des œuvres d'art religieuses et civiles (COARC) et du FMAC, déjà inventoriées « musées ». Ce sont des chantiers de post-récolement qui nécessiteront des moyens humains considérables et financiers ;
- engager des enquêtes et, le cas échéant, des poursuites en cas de vols ou de disparitions d'œuvres.

Selon la Charte des conservateurs, « *Le conservateur (...) veille à ce que toute disparition ou acte de vandalisme soient signalés aux autorités de police et de gendarmerie compétentes* ».

Il est pourtant exceptionnel que soit précisé si un dépôt de plainte a été effectué lorsqu'une œuvre est notée perdue ou manquante. Les musées devront donc actualiser les listes de disparitions et de vols pour déposer plainte, ce qui ne se fera qu'à l'issue des opérations de post-récolement.

La chambre estime crucial, à la suite des rapports parlementaires²⁷, que soit définie une procédure lorsqu'une œuvre n'est pas retrouvée malgré des recherches approfondies. Les opérations de récolement devraient en effet conduire à engager une procédure pénale avec dépôt de plainte systématique.

On peut distinguer trois types de disparitions : les disparitions « historiques », provenant d'événements extérieurs graves (troubles à l'ordre public, guerres, exode des œuvres d'art des musées de la Ville de Paris en 1940-1945), les vols et les pertes lors de déménagements ou d'expositions.

Les « disparitions » concernent tous les musées mais dans des proportions inégales : le musée Carnavalet est apparemment concerné au premier chef. Lors de son instruction, la chambre n'a pu acquérir la certitude que Paris Musées avait une vue claire et exhaustive des œuvres volées ou manquantes²⁸ dans certains musées comme le Musée d'Art Moderne.

²⁶ Circulaire relative au Post-Récolement du 4 mai 2016

²⁷ Assemblée Nationale 17 décembre 2014 précité.

²⁸ Comme le précise Paris Musées : « *Ce travail se poursuit toujours, certaines collections demandant des recherches plus complexes : c'est notamment le cas des collections lapidaires (département Archéologie) et de la Sculpture, deux fonds intimement liés depuis la création du musée, et comportant chacun plus d'une centaine d'œuvres non vues lors du récolement.* »

Comme l'explique Paris Musées, en raison de la mauvaise qualité des inventaires anciens, parfois imprécis ayant entraîné nombres de doublons ou d'erreurs d'identification, le musée Carnavalet ou le Musée d'Art Moderne sont souvent dans l'incapacité de déterminer avec certitude si les disparitions constatées sont des vols ou non. Bien que le constat soit fait depuis des années aucune plainte n'aurait été déposée.

Recommandation n° 2 : Acheter le récolement de toutes les collections, y compris dans les lieux de dépôt et s'assurer de la régularité des dépôts.

Recommandation n° 3 : Déposer des plaintes conjointes sans tarder pour toutes les œuvres ayant disparu des collections publiques de la Ville.

2.6 Des opérations de conservation-restauration à prioriser

Les musées mènent des opérations courantes de conservation-restauration (constats d'état, montage d'arts graphiques, dépoussiérage, etc.) en vue de prêts, d'accrochage au sein des collections permanentes ou pour des raisons conservatoires. Un accord cadre de conservation-restauration a été publié par Paris Musées en 2016 pour la restauration des collections des quatorze musées. De nombreuses restaurations ont été conduites.

Les montants des dépenses de conservation préventive (anoxie, dépoussiérage, conditionnements spécifiques) et de restauration (remise en ordre et fondamentale) sont très fluctuants, les fortes hausses constatées en 2016 et 2018 étant notamment dues aux opérations engagées dans le cadre de la rénovation du musée Carnavalet.

Tableau n° 6 : Dépenses de conservation-restauration (en €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Budget voté	503 284	433 340	528 000	1 042 504	585 301	1 436 093
Matériel de conservation	5 590	10 756	56 112	20 115	7 938	7 146

Source : Paris Musées

La conservation préventive et les restaurations d'œuvres doivent lutter contre de nombreuses sources de dégradation des collections. La gestion du climat dans les musées est aussi un réel enjeu pour la bonne conservation des œuvres dans le contexte difficile de bâtiments anciens de grande qualité patrimoniale²⁹.

Un plan pluriannuel de travaux exécuté par Paris Musées de 2013 à 2019 a permis de mener à bien plusieurs opérations de modernisation. Pour autant, cette prise en compte a été tardive et a porté sur les sites et non sur les collections.

En 2016, la nouvelle directrice du musée Carnavalet avait attiré de manière alarmante l'attention des services centraux de Paris Musées sur l'état très préoccupant de la conservation des collections. « *On ne reconnaît pas encore aujourd'hui, au musée Carnavalet, une véritable culture de la conservation préventive (...) que ce soit au profit des œuvres exposées ou de celles stockées en réserves. On pourrait évoquer à cet égard l'accueil, il y a quelques années, d'un important dépôt stocké en grande partie dans les réserves, les œuvres*

(...) de nombreuses œuvres ne sont aujourd'hui plus identifiées dans les registres : le travail de réattribution des numéros d'inventaire corrects, à partir des différents registres et des descriptions réalisées lors du récolement, permettra de réduire et stabiliser le nombre d'œuvres manquantes. À l'échelle des collections du musée, ce travail de recherche (localisation et ré-identification) engage le temps long. Il permet d'affiner le bilan des récolements et de disposer d'une liste actualisée d'œuvres reconnues manquantes avec certitude. Le bilan apporté en 2018 est par conséquent provisoire ».

²⁹ En matière de conservation préventive des œuvres, le référentiel climatique à respecter pour chaque typologie d'œuvres (textiles, papier, bois, peintures, plâtres...) s'appuie sur des recommandations précises du SMF (Service des Musées de France) et les exigences des prêteurs de plus en plus élevées.

étant cinq ans plus tard toujours confinées dans leur emballage d'origine. (...) les thermohygromètres ne font plus l'objet d'aucun suivi. »³⁰

Les PSC du Petit Palais ou d'autres musées ne font pas apparaître des constats aussi alarmants. Certes, la conservation préventive des collections est préoccupante pour tout conservateur mais leur état sanitaire paraît globalement bon (à l'exception du musée Cernuschi dont la régie des œuvres n'emploie qu'un agent chargé de multiples tâches différentes).

Paris Musées ne paraît pas avoir mis en place de stratégie de restauration et de conservation des œuvres, commune à l'ensemble des collections, bien que la circulaire du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine mentionne pourtant cette obligation à de nombreuses reprises : « *Le conservateur établit un programme de conservation et de restauration assurant le suivi de toutes les collections dont il a la charge* ». Si tous les PSC détaillent pour leurs collections les actions prioritaires à mener, il n'existe pas à la connaissance de la chambre de liste synthétique et prioritaire des œuvres menacées qui permettrait de prioriser les actions.

Paris Musées a mis en œuvre des processus qui contribueront certainement à améliorer à terme la situation. Les opérations courantes de maintenance sont désormais assurées et toutes les demandes plus conséquentes sont examinées lors d'une réunion d'échange programmatique annuelle avec la direction des services techniques de Paris Musées. Une liste de priorités des musées est fixée année par année.

Paris Musées assumant la gestion des collections de la Ville, celle-ci devrait se réserver à tout moment la possibilité de les contrôler et d'imposer les mesures nécessaires à la préservation du patrimoine.

Recommandation n° 4 : Recenser les actions de restauration prioritaires.

3 DES ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET CULTURELLES DIVERSIFIÉES

3.1 Des organisations muséales hétérogènes

3.1.1 Le parcours des directeurs et conservateurs de sites

La diversité des parcours des directeurs, dont certains sont particulièrement remarquables, fait bénéficier Paris Musées d'un haut niveau de compétences de ses agents. Si la majorité des directeurs ont été au préalable conservateur chargé de collection dans l'un des musées de la Ville de Paris³¹, certains sont issus de l'enseignement supérieur, de la fonction publique territoriale, des archives nationales. D'autres ont eu une carrière à l'étranger. Les directeurs sont donc en grande majorité issus du corps des conservateurs du patrimoine. Au Musée d'Art Moderne et au Palais Galliera, les directeurs sont contractuels.

³⁰ PSC Carnavalet - situation actuelle de la conservation préventive ;

³¹ Christophe Leribault a débuté sa carrière au musée Carnavalet avant de diriger le musée national Eugène Delacroix après avoir rejoint le département des arts graphiques du Louvre, Amélie Simier était conservateur des sculptures du Petit Palais, Gaëlle Rio était conservateur des arts graphiques au Petit Palais après avoir été responsable du service des publics du musée Carnavalet, Éric Lefebvre était conservateur des collections chinoises au musée Guimet – musée national d'arts asiatiques après avoir été au musée Cernuschi, Gérard Audinet était conservateur au MAM, Yves Gagneux était conservateur au service des objets d'art des édifices religieux de la Ville de Paris et Noëlle Chabert était conservateur au MAM après avoir été au département des arts plastiques de la Ville de Paris puis au musée Rodin).

3.1.2 Des projets scientifiques et culturels (PSC) qui exposent la stratégie de chaque musée

Avant 2013, aucun des musées de la Ville de Paris n'était doté d'un PSC. Auparavant seulement recommandé, ce document est désormais obligatoire pour tous les musées de France depuis l'entrée en vigueur de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, qui a modifié l'article L.441-2 du code du patrimoine³².

La rédaction systématique de PSC dans chaque musée de la Ville permet d'améliorer la prise de service qui n'obéissait auparavant à aucun formalisme. En effet, ces documents débutent pour la plupart par un état des lieux (historique du musée et de ses collections, architecture, fonds, types de publics) qui donne une vision globale de l'établissement lors de la prise de poste. En fonction de la note d'intention rédigée lors de sa candidature et de la lettre de mission adressée au nouveau directeur par Paris Musées, la prise de poste se fait donc, en principe, sur des bases claires.

Plus notables encore sont les améliorations permises par les chantiers menés lors du premier récolement. L'ensemble des procès-verbaux de récolement permet désormais de connaître un état de plus en plus précis de la collection, de ses localisations et de son état sanitaire. Enfin, l'effort d'informatisation des collections complète le dispositif et permet de disposer de données actualisées lors de la prise de fonction d'un nouveau directeur. Désormais, les nouveaux directeurs disposent, d'une part, de solides éléments de bilan pour démarrer leur mandat et, d'autre part, de la présence d'un secrétaire général dans chaque musée qui assure une bonne continuité et favorise la prise de poste du nouveau directeur.

En vertu de l'arrêté du 25 mai 2004, lorsqu'il quitte ses fonctions, le conservateur compétent remet par la voie hiérarchique à la personne morale propriétaire du musée de France un état récapitulatif des biens inscrits sur les registres de l'inventaire et des dépôts qui, après récolement, sont considérés comme manquants.

La chambre engage Paris Musées à réfléchir à instituer une procédure plus formelle (signature du récolement, prise en charge des inventaires, réserves, différents engagements déontologiques) lors de la passation de poste entre deux conservateurs par la mention de réserves sur le projet scientifique.

Hormis le musée Zadkine pour des raisons de changements de direction, tous les musées du réseau ont réalisé leur PSC et sont généralement dans la phase de réactualisation. Cependant, alors que la reconstruction de nombreux musées est achevée, ces PSC n'ont pas tous été approuvés par le service des musées de France.

Tableau n° 7 : Situation des douze musées au regard du PSC

Musée	Date de validation CA Paris Musées	Date de validation par le service des Musées de France
Musée Cognacq-Jay	18 avril 2016	18 octobre 2017
Petit Palais	19 décembre 2014	
Musée d'Art Moderne	22 octobre 2013	Pas d'avis émis
Musée de la Libération de Paris	17 octobre 2016	En cours d'examen DRAC
Palais Galliera	17 décembre 2015	25 avril 2017
Musée Carnavalet	16 octobre 2015	4 août 2016
Musée de la Vie Romantique	18 avril 2016	27 février 2018
Maisons de Victor Hugo	11 juillet 2013	22 septembre 2016
Maison de Balzac	11 mars 2013	22 septembre 2016
Musée Bourdelle	18 juin 2014	
Musée Cernuschi	11 juillet 2013	Nouveau en cours de rédaction
Musée Zadkine	En cours de rédaction	Attente nouveau directeur le 01/12/19

Source : CRC d'après les documents obtenus de Paris Musées

³² Marie-Hélène Joly, « Le Projet scientifique et culturel aujourd'hui », La Lettre de l'OCIM [En ligne], 167 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2017, consulté le 25 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/1703> ; DOI : 10.4000/ocim.1703.

Comme le montre le tableau ci-dessus, la situation des PSC n'est pas stabilisée pour l'ensemble des directeurs puisque tant que ces projets, déjà très anciens pour certains, ne sont pas acceptés, ils ont une valeur juridique très incertaine.

Le document est d'une grande portée : les statuts de Paris Musées prévoient que les musées remplissent leurs missions dans le cadre de leur PSC, élaboré conformément aux orientations de la politique culturelle de la Ville de Paris et validé par le conseil d'administration, après accord du maire de Paris.

Dans le cas des musées de la Ville de Paris, gérés par Paris Musées, le PSC reprend également les objectifs définis dans le contrat de performance 2013-2015 conclu avec la Ville de Paris, notamment en matière de conservation, de mise en valeur des collections ou d'élargissement des publics.

La chambre a analysé tous les PSC des musées de Paris Musées établissement (hors musée Zadkine), notamment au regard des avis émis, le cas échéant, par la DRAC ou le service des musées de France.

L'article L. 441-2 du code du patrimoine dispose que les PSC précisent la manière dont sont remplies les missions des musées de France relatives à la conservation, la restauration, l'étude et l'enrichissement des collections, l'accès de leurs collections au public le plus large, les actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture, la contribution aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. Le projet doit inclure un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire.

Sans posséder les compétences scientifiques de la tutelle des établissements, la chambre a pu constater de grandes divergences dans le positionnement scientifique de ces projets dont la portée réelle n'est pas toujours facile à saisir.

La très grande majorité expose concrètement la stratégie du musée en matière d'expositions, d'acquisitions, de restaurations et de conservation préventive des collections, de recherche, d'accueil du public, de développement des ressources propres, ou de tout autre point nécessitant une vision stratégique à un horizon supérieur à trois ans comme le prévoient les textes internes de Paris Musées.

Comme le texte législatif ne donne qu'une définition très large du contenu d'un PSC, qu'il n'existe pas de document ayant valeur actualisée obligatoire et opposable qui codifie la durée de validité d'un PSC, et que chaque musée de Paris est unique, il n'est pas illogique que les documents ne soient pas standardisés, chaque PSC décrivant un musée unique et un environnement unique.

Cependant, la méthode devrait rester la même d'un musée à l'autre. Elle inclut l'élaboration d'un projet sélectif présentant les priorités retenues à partir de la réalisation d'un état des lieux (bilan de l'existant, accompagné d'un diagnostic lucide et critique)³³, en cohérence avec la vocation scientifique du projet qui ne peut exister sans une analyse critique.

En premier lieu, un PSC doit être rédigé ou modifié avant une opération substantielle du parcours des collections. En particulier si un chantier architectural est prévu (rénovation ou extension d'une certaine complexité), l'élaboration par l'utilisateur d'un document de projet, indiquant précisément quel musée on souhaite réaliser, est indispensable.

³³ Ainsi que pour l'article D. 442-15 créé par le décret n° 2011-574 du 24 mai 2011 L'octroi d'une subvention de l'État à un projet de construction, d'extension ou de réaménagement d'un musée de France est subordonné à l'approbation préalable, par l'autorité administrative compétente pour accorder la subvention, d'un PSC, d'un programme de conservation et de présentation des collections ainsi que d'un programme architectural.

Le PSC est en effet la première étude préalable à réaliser avant toute étude de programmation architecturale. C'est un cahier des charges présentant l'expression des besoins qui fera ensuite l'objet d'une traduction spatiale, technique et financière pour pouvoir être inclus, avec l'étude de programmation, dans le dossier de concours de recrutement du maître d'œuvre.

Il apparaît donc indispensable que le PSC soit rédigé avant la conception du projet architectural, ce qu'a bien noté le SMF dans l'avis rédigé pour le PSC du musée Carnavalet. *« J'attire votre attention sur la question fondamentale du positionnement de la structure. D'un musée d'art et d'histoire, le musée s'oriente vers un musée d'histoire et d'archéologie. Pourtant, ce musée du patrimoine parisien présente la grande originalité d'être également un musée d'art décoratif comprenant des décors remontés que l'on ne retrouve dans aucun autre musée sur le territoire national. Transmis par la Direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France en février 2016, le projet scientifique et culturel du musée Carnavalet-Histoire de Paris arrive au moment de la rénovation du musée qui doit avoir lieu entre 2016 et 2020.³⁴ »*

C'est donc en l'absence de PSC dûment validé par la tutelle que l'opération de rénovation du musée a été engagée alors que nombre de choix architecturaux (espaces d'expositions temporaires, emplacement des réserves, etc.) auraient dû être directement dictés par les orientations muséographiques et scientifiques contenues dans le PSC.

Paris Musées confirme que le PSC du musée Carnavalet, approuvé lors d'un conseil d'administration en 2015, n'était validé ni au moment de la rédaction du programme ni au début des études. Il précise que celles-ci se sont prolongées bien après la validation du PSC et que les études de scénographie ont d'ailleurs été décalées jusqu'à sa finalisation.

De la même manière, les PSC du Musée d'Art Moderne (22 octobre 2013) ou du Palais Galliera (17 décembre 2015– 25 avril 2017) auraient dû être adaptés aux rénovations d'ampleur ultérieures entraînant une refonte complète des parcours des collections.

En second lieu, un PSC doit être revu régulièrement au terme d'une analyse critique : le projet du Musée d'Art Moderne pourtant actualisé, illustre bien cette nécessité. Il conviendrait de compléter le projet d'éléments plus pertinents pour faire ressortir l'ensemble des nouveautés et des apports du nouveau projet après travaux, et les principaux enjeux du musée rénové au regard de ses contraintes (gestion des flux sur le parvis et sur le parcours de visite, sécurité, éclatement des implantations, accueil, rayonnement au-delà du site physique).

Il conviendrait également d'établir une programmation des expositions sur trois ans faisant apparaître les dates, lieux potentiels d'expositions, partenaires, commissaires d'expositions éventuels ; de définir une politique des publics et de la médiation et enfin une politique de recherche et d'accès aux archives.

Enfin, un PSC, document d'un volume substantiel, devrait poser clairement les enjeux afin de laisser le conseil d'administration décider en toute connaissance de cause : le PSC du Palais Galliera illustre particulièrement cette problématique. Le projet est elliptique sur la raison d'être du musée, Palais de la Mode ou musée du Vêtement.

3.2 Des éditions parvenues à un équilibre financier

À la création de Paris Musées en 2013, les activités éditoriales, reconnues pourtant pour leur qualité dans le milieu professionnel, étaient fortement déficitaires³⁵. Entre 2013 et 2018, les éditions ont vu leur chiffre d'affaires doubler et leur résultat tripler.

³⁴ Avis PSC musée Camavalet — Histoire de Paris 4 août 2016.

³⁵ PSC du Musée Balzac.

Tableau n° 8 : Chiffre d'affaires et résultats des éditions

Chiffre d'affaires	Montant en M€	Résultat	En M€
CA 2013	1,4	Résultat 2013	0,3
CA 2014	2,5	Résultat 2014	0,9
CA 2015	2,5	Résultat 2015	1,0
CA 2016	2,3	Résultat 2016	0,9
CA 2017	2,5	Résultat 2017	0,9
CA 2018	2,9	Résultat 2018	1,5

Source : Paris Musées

Lors de la création de Paris Musées, la politique éditoriale reposait sur trois piliers :

- la rigueur scientifique pour satisfaire tout à la fois un public averti et les scientifiques (choix d'auteurs permettant de faire état des dernières connaissances) ;
- l'accessibilité pour donner au grand public les clés d'entrée dans l'univers d'un artiste (contextualisation, citations, analyses d'œuvres, faisceau de points de vue différents) ;
- la sensibilité pour permettre au visiteur de retrouver l'émotion éprouvée devant les œuvres (choix des œuvres, principe graphique, qualité de la gravure et de l'impression).

L'effort a porté sur la mise au point d'un « bon rapport qualité-prix », c'est-à-dire la recherche de l'adéquation optimale entre le format du musée, l'exposition et le prix du catalogue³⁶. Paris Musées a donc axé prioritairement ses éditions sur l'accompagnement des expositions. L'analyse des chiffres lui donne raison : par rapport à un catalogue des collections permanentes, le catalogue des expositions permet de bénéficier d'un public dédié et des comptoirs de vente qui contribuent à près de 80 % au résultat final des éditions de Paris Musées en 2017. L'équilibre financier de la maison d'édition repose essentiellement sur ces lieux de vente. En effet, les stocks peuvent avoir un coût très important que Paris Musées cherche à réduire dans un souci de bonne gestion.

3.2.1 La réduction des coûts

Sans pouvoir en faire une analyse précise en l'absence de comptabilité analytique, la chambre relève que Paris Musées est parvenu à rétablir ses marges en diminuant ses coûts fixes et variables. Toutefois, en particulier pour le Musée d'Art Moderne, il faut aussi tenir compte du problème épineux des droits à verser aux auteurs vivants : le coût des éditions du musée est conséquemment alourdi par les droits patrimoniaux liés aux reproductions, car la plupart des œuvres des artistes représentés dans les collections ou les expositions ne sont pas tombées dans le domaine public.

3.2.2 Des recettes croissantes

Paris Musées a su développer sa proposition éditoriale : publications liées aux expositions, gamme jeunesse fondée sur la découverte ludique des œuvres, publications liées aux collections permanentes, guides des collections, etc. Les ventes directes lors des privatisations d'espaces dans les musées ont aussi été développées, notamment en proposant des « fabrications spéciales » : apposition de logo ou de bandeau ou intégration du « mot du président » dans les exemplaires achetés. Paris Musées envisage par ailleurs des pistes de développement intéressantes comme la mise en place d'une stratégie de vente en ligne ou la publication pour d'autres acteurs sur les ouvrages relatifs à la mode.

³⁶ Compte rendu du comité d'exposition du 18 avril 2017.

En revanche, la publication de catalogues scientifiques rédigés dans plusieurs langues a cessé. Paris Musées fait valoir en effet que ces catalogues scientifiques, au sens d'inventaires raisonnés destinés à un lectorat de chercheurs ou d'étudiants, nécessitaient un investissement budgétaire très conséquent à mettre en regard d'un faible potentiel de diffusion, *a fortiori* pour des versions en langue anglaise. De plus, compte tenu de l'enrichissement permanent des collections et de la progression de la recherche, ces publications étaient vite obsolètes, sans possibilité de mises à jour rapides.

Cependant, le site des collections de Paris Musées a lancé en 2016 une offre au lectorat des contenus scientifiques parfois très détaillés présentant le dernier état de la recherche.

3.3 Des efforts de valorisation numérique dans un cadre contraint

Indissociable des objectifs de récolement et d'inventaire, du suivi du mouvement des œuvres et de la volonté de faire connaître les collections au public le plus large, un effort particulier a été conduit depuis 2013 dans les domaines de l'informatisation et de la numérisation des œuvres, des archives et des ressources bibliographiques conservées dans les musées.

3.3.1 D'importants efforts de numérisation

La couverture photographique des collections est une tâche prioritaire selon la circulaire du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale).

La numérisation des collections est suivie au travers de deux indicateurs du contrat de performance de Paris Musées : « Améliorer la connaissance et la conservation des œuvres municipales » et « Accroître la diffusion des collections municipales ». À ce jour, le ratio nombre d'œuvres récolées informatisées / nombre d'œuvres total est passé de 40,00 % en 2015 à 72,65 %, et le nombre de notices illustrées de 110 000 à 278 000. Ces chiffres témoignent de l'effort réalisé par Paris Musées depuis 2014. Au premier trimestre 2019, 11 175 œuvres sur un million ont été photographiées (pour un total de 14 841 prises de vues). Les nouvelles acquisitions font l'objet d'une campagne de prise de vue systématique.

3.3.2 Des droits des artistes sur l'image de leur œuvre à auditer

Les droits moraux qui sont conférés au titre du droit d'auteur, garantis par la convention de Berne pour la protection des œuvres littéraires et artistiques (1886), ne peuvent pas être cédés, sauf aux héritiers qui deviennent gardiens de l'œuvre. En pratique, le musée détenteur de l'œuvre ne peut l'exposer publiquement ou l'exploiter sans une autorisation du créateur. Les musées peuvent donc se trouver confrontés à des litiges de propriété intellectuelle ou des questions relatives à l'origine, la garde et la titularité d'éléments de leurs collections.

Le Musée d'Art Moderne est confronté, davantage que d'autres musées pour des raisons évidentes, aux risques de la propriété intellectuelle dans le partage des connaissances, l'accès aux œuvres et la préservation et la gestion des collections. L'utilisation des objets de propriété intellectuelle détenus par des tiers ne concerne pas seulement les musées pour les activités qu'ils organisent (catalogues, expositions, etc.). Il en résulte des dépenses croissantes de gestion des programmes, surtout lorsque les frais d'administration des droits de propriété intellectuelle sont élevés.

Ce ne sont d'ailleurs pas les seuls risques auxquels est exposé Paris Musées puisque même une simple opération de restauration ou de prêt d'œuvre peut contenir un risque juridique pour le musée qui y procède. Plus généralement, si un musée ne connaît pas ses actifs de propriété

intellectuelle ou les conditions de droits d'auteur qui s'y appliquent, il ne sera probablement pas en mesure d'évaluer les risques sur les actifs qu'il détient particulièrement s'il souhaite procéder à des opérations commerciales permettant de développer ses ressources propres³⁷.

Afin d'éviter de se retrouver engagés dans une action judiciaire, les musées devraient prioritairement s'intéresser aux procédures de règlement extrajudiciaire des litiges lorsqu'ils négocient des achats, acceptent des dons, ou organisent des expositions.

La chambre a constaté que les opérations de récolement et les projets scientifiques ne prennent pas en compte les droits de propriété intellectuelle qui encadrent la détention des œuvres. Les limitations de propriété intellectuelle à l'utilisation ou l'exploitation des œuvres, qui résultent de la convention de Berne, devraient figurer notamment sur les registres d'inventaire³⁸.

Compte tenu de l'importance des collections de Paris Musées, un audit, ciblé au moins sur le Musée d'Art Moderne, permettrait d'évaluer le niveau de tolérance du musée aux risques énumérés dans l'inventaire.

Recommandation n° 5 : Procéder à un audit des risques de contentieux de propriété intellectuelle afférents aux collections du Musée d'Art Moderne.

4 UN PUBLIC SOCIALEMENT HOMOGENE, SURTOUT ATTIRÉ PAR LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

4.1 Les collections permanentes attirent un public plus nombreux

4.1.1 Une fréquentation stable malgré des fermetures de musées pour rénovation

4.1.1.1 Une fréquentation contrastée selon les musées et les publics

En dépit des attentats à Paris en 2015 puis d'un important programme de rénovation qui a provoqué la fermeture totale ou partielle de nombreux établissements, les musées de la Ville de Paris, hors Carnavalet fermé depuis 2016 pour travaux, ont connu une hausse de la fréquentation des collections permanentes de l'ordre de 30 % de 2011 à 2018.

Tableau n° 9 : Collections permanentes et expositions temporaires

Collections Permanentes	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MAM	204 955	181 468	228 424	230 641	233 596	210 819	164 693	254 831
Balzac	29 398	9 406	43 295	29 677	18 523	22 124	3 325	11 351
Bourdelle	22 686	50 988	50 269	22 593	25 849	34 575	24 775	37 758
Carnavalet	538 428	520 360	386 757	330 476	236 460	181 561	8 198	8 724
Cernuschi	43 177	34 772	43 053	31 981	19 969	11 945	23 376	24 975
Cognacq Jay	53 772	37 221	45 550	25 776	21 981	33 846	37 485	44 134
Gal Leclerc	13 900	11 318	11 577	12 592	8 706	11 356	13 264	7 159
Hauteville	18 775	19 069	19 545	19 544	19 661	21 434	21 214	0
Petit Palais	315 651	277 816	322 542	598 753	615 181	685 619	770 854	627 869
V. Hugo	140 932	153 473	120 822	139 515	100 219	58 368	121 221	133 246
V. Romantique	71 183	71 523	65 424	63 237	74 522	61 311	16 717	49 380
Zadkine	3 032	8 681	25 886	15 852	23 249	15 438	14 136	13 934
TOTAL COLLECTIONS	1 455 889	1 376 095	1 363 144	1 520 637	1 397 916	1 348 396	1 219 258	1 213 361

³⁷ Participant à titre accessoire de la valorisation des collections, la vente des droits photographiques sur les œuvres des musées nationaux est notamment appelée à se développer dans les ressources des établissements.

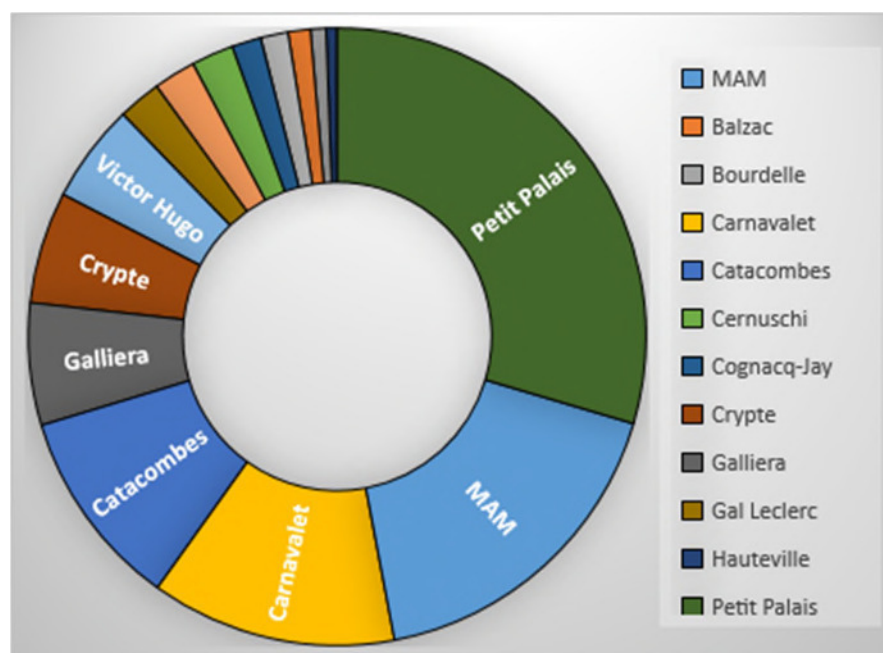
³⁸ Au surplus, les archives d'un musée peuvent contenir de nombreux types de dossiers illustrant l'utilisation qui est faite de la collection selon des modalités qui concernent la propriété intellectuelle.

Sous-total collections hors Carnavalet	917 461	855 735	976 387	1 190 161	1 161 456	1 166 835	1 211 060	1 204 637
Expositions	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MAM	392 229	213 471	461 580	358 084	436 445	402 583	341 553	282 253
Balzac	22 788	2 426	0	9 721	9 049	11 539	23 426	1 205
Bourdelle	96 296	9 482	12 209	4 736	16 743	4 802	92 661	20 064
Carnavalet	58 283	88 140	35 866	102 945	83 205	14 231	0	0
Catacombes	314 086	258 850	307 890	352 616	505 085	512 284	537 935	478 583
Cernuschi	20 643	27 518	30 406	42 456	21 531	34 364	29 138	68 136
Cognacq Jay	10 836	18 005	3 822	26 069	44 901	19 503	40 931	23 436
Crypte	179 065	165 824	223 008	197 697	165 628	178 919	171 190	156 160
Galliera	0	75 098	328 069	215 901	182 230	154 261	139 758	88 867
Gal Leclerc	3 845	3 249	6 974	63 540	1 953	1 943	575	9
Hauteville	0	0	0	0	0	0	0	0
Petit Palais	241 496	80 608	201 881	397 716	193 143	200 179	400 366	575 941
V. Hugo	33 075	38 558	38 436	35 009	26 980	64 820	44 859	42 429
V. Romantique	39 013	30 420	9 706	11 232	13 826	56 695	80 448	12 752
Zadkine	13 898	0	14 173	32 487	0	5 311	16 665	18 630
TOTAL EXPOSITIONS	1 425 553	1 011 649	1 674 622	1 858 747	1 708 822	1 665 084	1 929 145	1 792 471
Sous-total expos hors crypte et catacombes	932 402	586 975	1 143 724	1 308 434	1 038 109	973 881	1 220 020	1 157 728

Source : Paris Musées

Accroître la fréquentation des musées était un objectif assigné à Paris Musées à sa création. En 2014, à la veille de l'engagement du programme de rénovation, trois musées, le Petit Palais (30 %), le Musée d'Art Moderne (17 %) et le musée Carnavalet (13 %) cumulaient 60 % de la fréquentation totale³⁹.

Graphique n° 1 : Répartition des visiteurs par musée (2014)



Source : CRC à partir des données de Paris Musées

La fréquentation des collections évolue de manière contrastée, notamment en raison des travaux des musées : le Petit Palais, en forte hausse, représente plus de la moitié des visiteurs des collections permanentes.

³⁹ L'année 2014 a servi de base aux calculs relatifs à la fréquentation ; les années postérieures ayant été affectées par les attentats et les fermetures de musées en raison de la réalisation de travaux.

Ces dernières années, les collections permanentes, hors Carnavalet (fermé pour travaux), ont maintenu un niveau de fréquentation annuelle de l'ordre de 1,2 million de visiteurs ; les visiteurs des expositions n'ont cessé d'augmenter sur la période (passant de 1 425 553 en 2011 à 1 792 471 en 2018) mais un tiers des visites ont concerné la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame et les catacombes, qui ne sont pas réellement des expositions.

Paris Musées a souhaité procéder, dès décembre 2013, à une enquête de satisfaction des visiteurs dans chaque musée et site patrimonial, qui a permis d'obtenir une photographie de la composition socio-démographie des visiteurs des musées de la Ville Paris⁴⁰. Dans l'ensemble, alors que le moteur de la première visite réside dans les collections permanentes (66 % en moyenne) et la découverte des bâtiments, les expositions temporaires motivent les visites ultérieures (principale motivation pour 65 % des visiteurs déjà venus et pour 76 % de ceux venus au cours des 12 derniers mois). C'est notamment vrai pour le Petit Palais, le Musée d'Art Moderne et le musée Cernuschi. Une fois sur place, seulement 15 % à 20 % des visiteurs, à l'exception des musées Bourdelle et Zadkine⁴¹, en profitent pour visiter les collections permanentes qui n'étaient pas le but premier de leur visite.

Le taux de primo-visiteurs permet d'évaluer la notoriété d'un site. Les catacombes et la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame (respectivement 90 % et 89 % des visiteurs), mais aussi la maison Victor Hugo et le musée de la Vie romantique (respectivement 79 % et 76 %), atteignent des taux élevés. Bien que dans des proportions moindres, les musées Bourdelle, Cognacq-Jay et Zadkine parviennent aussi à renouveler leur public : près de deux visiteurs sur trois viennent pour la première fois visiter les sites. Le Petit Palais, le Musée d'Art Moderne et le musée Cernuschi se distinguent donc par une proportion plus élevée de visiteurs déjà venus auparavant (un visiteur sur deux). C'est aussi vrai pour le Petit Palais, avec un visiteur sur trois déjà venu au cours des 12 derniers mois. Les expositions temporaires jouent en effet un rôle important pour ces musées comme moteur de revisite.

La communication, par voie de presse ou d'affichage, autour des expositions temporaires contribue grandement à la notoriété des musées. Le Petit Palais a particulièrement développé sa communication par ce biais : 39 % des visiteurs du Petit Palais⁴². C'est aussi le cas pour les publics des expositions d'art contemporain du Musée d'Art Moderne.

4.1.1.2 Une diversification des publics qui reste à confirmer

Les contrats de performance qui se sont succédé ont assigné à Paris Musées l'objectif de diversifier les publics accueillis dans les musées. Toutefois, les valeurs cibles à atteindre n'ont pas été systématiquement associées aux indicateurs de suivi de l'objectifs et rendent parfois difficile l'évaluation des résultats obtenus par Paris Musées. La chambre prend note de l'engagement de Paris Musées d'intégrer dans le prochain contrat d'objectifs à conclure avec la Ville de Paris des indicateurs plus facilement mesurables dans la durée.

La chambre constatait dans son rapport de 2013 sur la gestion par la Ville de son patrimoine muséographique que « *l'objectif d'augmenter la fréquentation des musées parisiens et de diversifier leurs publics a motivé la décision prise en 2001 de rendre gratuit l'accès aux collections permanentes. Si la fréquentation des musées parisiens a bien progressé en une décennie, les publics se sont peu diversifiés [...]* ». Une étude de l'observatoire des publics montrait qu'en 2010, « *55 % des visiteurs appartenaient à la catégorie des cadres et*

⁴⁰ Des études quantitatives peuvent être également lancées pour affiner les données sur la réception d'une exposition (ex. en 2017 Balthus, Derain, Giacometti au Musée d'Art Moderne), d'une aide à la visite numérique nomade (ex. en 2017, l'application de l'exposition Pastels au Petit Palais), d'un dispositif numérique fixe dans une collection (ex. en 2018 la table multi touch du musée Cernuschi) ou préalablement à la refonte de la signalétique culturelle du Petit Palais (Évaluation des médiations dans les espaces permanents en 2019).

⁴¹ 55 % et 44 % des visiteurs, ces deux musées bénéficiant cependant d'un jardin ou d'une cour.

⁴² Le musée Cernuschi et à un degré moindre le musée Cognacq-Jay bénéficient également d'une visibilité importante auprès des visiteurs suite à une campagne d'affichage.

professions intellectuelles supérieures et 73 % avaient un niveau d'études post-baccalauréat. Le public appartenant à la catégorie des ouvriers/employés se rencontre davantage en certains lieux (47 % du public des Catacombes et 38 % de celui de la Crypte) ». Les jeunes ne dépassaient pas 16 % de l'ensemble des visiteurs.

L'analyse des publics pour les années 2018 et 2019 montre une progression significative de la fréquentation des musées par les jeunes et les catégories sociales les moins favorisées, par rapport aux résultats d'une précédente étude concernant les années 2013-2015.

Les visiteurs des musées de la Ville de Paris appartenant à la catégorie des ouvriers/employés/agriculteurs augmentent significativement en 2018 (21 %) et 2019 (22 %) par rapport à 2015 (13 %). Cette évolution contraste avec les tendances observées dans les musées nationaux. Une récente étude du ministère de la culture⁴³ montre en effet que les visiteurs des musées nationaux appartenant aux catégories moyennes inférieures et populaires sont en nette diminution entre 2015 et 2019 (catégories moyennes inférieures : 28 % en 2015 et 24 % en 2019 - catégories populaires : 16 % en 2015 15 % en 2019).

Il faut toutefois considérer cette évolution avec prudence, les fermetures totales ou partielles des musées de la Ville de Paris n'ayant pas permis à Paris Musées de suivre à périmètre constant l'évolution des publics.

Tableau n° 10 : Âge des visiteurs

en %	2008	2010	2013 – 2014	2015	2018	2019
moins de 26 ans					25	23
moins de 27 ans	21	21	18	19		
de 26 à 59 ans					53	54
de 27 à 59 ans	55	49	56	55		
60 ans et plus	24	30	26	26	22	23
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Source : ESSEC Junior, Étude de satisfaction auprès des visiteurs – Synthèse ; Test SAS, Etude des publics de Paris Musées

Tableau n° 11 : Visiteurs par catégorie socio-professionnelle

Etudes - %	ESSEC Junior			Test SAS	Test SAS
	2010	2013-2014	2015	PM 2018	PM 2019
Ouvrier / Employé / Agriculteur	20	11	13	21	22
Cadre supérieur / Profession libérale	26	36	34	37	29
Cadre moyen / Profession Intermédiaire	30	33	34	14	12
Enseignant / Chercheur	25	20	20	16	14
Artiste				8	8
Artisan, commerçant, chef d'entreprise				5	3
Autres actifs					12
Total			101	101	100

Source : ESSEC Junior, Étude de satisfaction auprès des visiteurs – Synthèse ; Test SAS, Etude des publics de Paris Musées.

Outre la nécessaire visibilité du musée au niveau l'international, notamment par les acteurs du tourisme, Paris Musées doit donc faire face à plusieurs enjeux majeurs en matière de demande culturelle : un public peu diversifié, un manque de diversification sociale et générationnelle de ses visiteurs ; la fidélisation de son public.

⁴³ « À l'écoute des visiteurs », Ministère de la culture, département de la politique des publics de la Direction Générale du Patrimoine du ministère de la culture - 8 novembre 2019..

Les visiteurs des catacombes et de la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame sont un public plus fréquemment des jeunes. Respectivement 81 % et 74 % des visiteurs ont moins de 45 ans, et viennent davantage en famille (respectivement 40 % et 32 %). Les visiteurs des autres établissements sont souvent plus âgés, entre 45 et 50 ans en moyenne⁴⁴, et viennent rarement avec enfants (7 %). Les visiteurs parisiens ne représentent que 5 %⁴⁵ des visiteurs.

Paris Musées ne s'abstient jamais de rappeler son engagement en faveur de la démocratisation de la culture. Tous les musées font des efforts pour inclure les personnes défavorisées ou le public handicapé sur les lieux. En raison de la configuration des bâtiments, cette action est réussie avec plus ou moins de bonheur mais la créativité et l'habileté des directeurs est soutenue pour contourner cet obstacle.

Paris Musées a fait de la diversification des publics un objectif prioritaire, suivi par plusieurs indicateurs dans le contrat d'objectifs. Mais ceux-ci n'apportent guère de précision à ce sujet en dehors des deux types de publics, les « jeunes » (provenant de quel milieu social ?) et ceux « du champ social » (publics très éloignés des pratiques culturelles « légitimes » : groupes vivant dans des quartiers en difficultés, détenus, personnes hospitalisées, individus souffrant de handicap, etc.). Ils ne permettent pas d'évaluer les efforts déployés en direction des publics de ces champs pour diversifier le profil sociologique des publics que Paris Musées accueille dans ses collections.

Des initiatives sont menées partout, de beaux projets sont soutenus, mais l'approche est souvent segmentaire et ne semble pas rechercher l'intégration des publics éloignés. Elle conduit plutôt à les séparer du public général en créant des modules spécifiques, voire des journées réservées : il est donc difficile d'évaluer réellement les efforts fournis et d'en mesurer l'ampleur et l'efficacité du fait de la diversité des actions engagées.

Paris Musées favorise depuis quatre ans les visites en famille à travers un « week-end familles » chaque premier week-end de décembre. Il reconnaît cependant que *« ce marqueur annuel reste insuffisant malgré des activités culturelles existantes toute l'année dans les musées. C'est la raison pour laquelle Paris Musées a identifié dans ses projets prioritaires pour les six années à venir des actions en faveur des familles autour de quatre axes qui sont : un agenda et des horaires adaptés aux rythmes des familles, une politique tarifaire favorable à une fidélisation des familles, une nouvelle approche de la médiation, le musée, un lieu propice pour restaurer et enrichir les liens parentaux. »*

4.1.2 Un positionnement à conforter face à des musées nationaux plus connus

Malgré des résultats honorables, la chambre a cependant constaté quelques faiblesses dans l'offre muséale de Paris Musées.

4.1.2.1 Une lisibilité incertaine

Le PSC du Petit Palais évoque une double méconnaissance par beaucoup de visiteurs des expositions temporaires de l'existence même de collections permanentes et par les visiteurs

⁴⁴ Dont un quart à un tiers de visiteurs qui sont âgés de plus de 60 ans (notamment 37 % et 39 % pour les musées Cernuschi et Zadkine).

⁴⁵ PSC musée Cernuschi. Si l'on prend la fréquentation de 2012 des salles permanentes pour exemple, soit 34 772 entrées, on s'aperçoit que 12 320 visiteurs sont des scolaires (entre 4 et 17 ans, niveau maternelle à terminale) soit un taux de 35 % de jeunes fréquentant les collections permanentes. Ce succès repose sur le grand nombre de groupes d'enfants venant dans le cadre des activités scolaires (405 groupes), de centres de loisirs (290 groupes) et de fêtes d'anniversaires (individuels : 107 groupes).

des collections de la richesse des salles. Pour des raisons historiques et géographiques, dans de nombreux musées parisiens, le problème est entretenu par la conjonction de deux facteurs.

Le premier tient à leur proximité avec de grands musées nationaux ou avec des fondations et musées privées, dont ils peuvent apparaître comme des doublons (par exemple Cernuschi/Guimet, Musée d'Art Moderne et musée national d'art moderne, Petit Palais/ musée d'Orsay⁴⁶, Galliera/arts décoratifs etc.). Les musées de la Ville sont mobilisés pour mieux informer le public sur leurs collections. Le musée Cernuschi⁴⁷ a réussi par exemple à préciser son orientation⁴⁸ en affichant une volonté forte d'entrer dans l'art vivant du XX^{ème} siècle juste après la Seconde guerre mondiale à la différence du musée Guimet, uniquement dédié aux arts anciens..

En second lieu, les choix de collections depuis des années où les hasards des dons et legs ont pu favoriser à l'intérieur des musées de la Ville une forme de superposition des collections comme par exemple celles du Petit Palais, du Musée d'Art Moderne ou du musée Carnavalet. Les collections de la Ville ont en effet dû être réparties historiquement ou pragmatiquement au fur et à mesure de l'accroissement des collections sans qu'une réflexion globale ait pu être menée. À la difficulté de cette sédimentation historique s'adjoint celle de la vocation originelle de ces établissements : dons ou legs dans de nombreux cas, les musées sont installés dans des hôtels particuliers, dans des maisons d'écrivains ou d'artistes qui n'étaient pas destinés à devenir des établissements recevant du public⁴⁹.

Le rapport de l'IGVP de 2009 observait avec sévérité que les musées ne travaillaient pas en synergie. Indubitablement, la création de Paris Musées a répondu à cette difficulté et les directions des musées ont activement développé des liens entre elles-mêmes et à l'extérieur.

La collection du Musée d'Art Moderne débute en 1900 et se positionne sur le même terrain que le musée national d'Art moderne, le Jeu de Paume ou le Palais de Tokyo. Le Musée d'Art Moderne a fait le choix de présenter des artistes « *qui ne sont pas encore ou ne sont plus dans les réseaux locaux, privilégiant les artistes encore non reconnus en France, extra-occidentaux, moins considérés ou oubliés* ». En dépit de ces efforts le musée a longtemps souffert d'un déficit de notoriété et d'un problème d'identification. Mais Paris Musées souligne que les efforts réalisés pour accroître la visibilité du musée (nouvel acronyme, renouvellement de l'identité visuelle, charte graphique, signalétique, communication autour de la réouverture du musée après travaux, etc.) ont permis de renouveler le regard du public sur la collection et sur le musée. Il reconnaît néanmoins que ces efforts doivent être poursuivis pour maintenir une dynamique de développement dans un contexte fortement concurrentiel et promouvoir la singularité des collections et de la programmation.

Dans le contexte concurrentiel de l'offre culturelle, marqué par l'ouverture de fondations disposant de moyens financiers importants, les enjeux majeurs de communication pour les années à venir sont le renouvellement de l'image et une redéfinition du positionnement stratégique.

Trois sites seulement ont un profil nettement international qui les distingue des autres établissements et concentrent la cible touristique mondiale : les catacombes, la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame et la maison de Victor Hugo accueillent entre 55 % et

⁴⁶ Voir le Louvre pour les sections de l'Antiquité au XVI^{ème}.

⁴⁷ Le musée Cernuschi est l'aboutissement du legs de l'hôtel particulier et des collections asiatiques à la Ville de Paris du généreux collectionneur d'origine milanaise Henri Cernuschi (1821-1896).

⁴⁸ Cela est très visible dans la rédaction du PSC « Le musée Cernuschi est avant tout par la nature de ses collections un musée d'art d'Extrême-Orient (Chine, Corée, Japon, Viêt-Nam) et n'a pas (jamais) eu l'intention par ses collections de rivaliser avec le musée Guimet, qui renferme des œuvres de l'Inde au Japon. Il serait particulièrement préjudiciable de vouloir donner à ses collections un profil identique ».

⁴⁹ Rapport de Synthèse des rapports d'audit sur les musées municipaux - Mars 2009.

75 % de visiteurs étrangers, soit des taux qui rivalisent avec les grandes institutions nationales comme Versailles (79 % de visiteurs étrangers), le Louvre (70 %) et le musée d'Orsay (68 %).

Si le Petit Palais (38 % de visiteurs étrangers) et le musée Carnavalet jusqu'à sa fermeture pour travaux (31 % de visiteurs étrangers en 2015) parviennent à attirer les touristes étrangers, les autres musées de la Paris Musées en attirent beaucoup moins⁵⁰. La notoriété internationale des collections constitue bien entendu une préoccupation des directeurs des musées mais les résultats peinent à suivre : paradoxalement le musée Cernuschi n'attire que 13 % d'étrangers alors que sa thématique devrait lui donner un accès privilégié à ce public, mais ce pourcentage est comparable selon Paris Musées à celui du musée Guimet, dont les thématiques sont proches. *« D'une manière générale « l'attrait du public étranger pour les sujets non-français est limité généralement, qu'il s'agisse des musées nationaux ou de la Ville ».*

En dépit du bénéfice qu'ils peuvent trouver dans la gratuité de l'accès aux collections permanentes les touristes étrangers restent donc très peu nombreux.

4.1.3 Des efforts notables pour améliorer l'accueil du public

4.1.3.1 Une meilleure ouverture des salles depuis 2019

Les musées avaient jusqu'à 2019 la particularité d'être fermés les jours fériés, défavorisant ainsi leur fréquentation par les actifs et les familles. Une amélioration progressive de cet état de fait, basée sur le volontariat des personnels d'accueil et de surveillance, a permis d'ouvrir en 2019 le 8 mai, le 15 août, les 1^{er} et 11 novembre, ce qui a permis d'accroître la fréquentation des publics en activité.⁵¹

Toutefois l'extension des horaires du parcours de visite ne peut qu'être limitée : la gratuité des collections constitue en effet pour Paris Musées un obstacle économique important à la généralisation de la plage des ouvertures.

Paris Musées prend en compte l'ouverture de salle dans le contrat de performance 2016-2020 conclu avec la Ville de Paris avec une valeur cible de 95 % d'ouverture en 2020. Paris Musées fait valoir un taux moyen d'ouverture des salles de 93,6 % depuis 2013 hors fermetures pour cause de travaux. En 2018, ce ratio s'élevait à 94,4 %, il était de 94,5 % en 2019. Par comparaison, les musées nationaux affichent un taux d'ouverture de 91,2 % en 2018 et 90,5 % en 2019⁵². Il conviendra de surveiller cet indicateur lors de la réouverture des musées Carnavalet, du Palais Galliera et du Musée d'Art Moderne, dans la mesure où les difficultés se concentraient sur ces sites.

Si l'ouverture des salles est contrainte par la modestie des équipes, leur fermeture constitue l'une des causes d'insatisfaction du public, mise en exergue dans les livres d'or. Les petits musées sont particulièrement dépendants de l'absentéisme des gardiens qui provoque une frustration de leurs publics devant des salles fermées sans avertissement.

⁵⁰ Le Musée d'Art Moderne 23 %, le Palais Galliera 18 % (avant sa fermeture), les musées de la Vie romantique, Cognacq-Jay, le musée Zadkine et le musée Bourdelle moins de 20 %.

⁵¹ Les musées de la Ville de Paris sont désormais ouverts tous les jours sauf le lundi de 10 h à 18 h. Hauteville House, la maison de Victor Hugo à Guernesey est aussi un musée géré par Paris Musées. Il n'est ouvert que durant la haute saison: la réservation y est obligatoire, l'accès est payant.

⁵² Source : Rapport annuel de performances 2019, programme 175, indicateur 2.2 « Accessibilité des collections au public », taux d'ouverture des salles des musées nationaux.

La chambre estime que Paris Musées pourrait rechercher des plages d'ouverture plus large des musées en faisant respecter les obligations légales relatives au temps de travail et en essayant de contenir l'absentéisme des agents.

4.1.3.2 Une appréciation du public globalement favorable

À l'exception du musée Carnavalet⁵³ avant sa fermeture pour travaux, les visiteurs satisfaits sont nombreux : entre 92 % et 98 % des visiteurs se déclarent satisfaits de leur visite (et même très satisfaits pour 9 visiteurs sur 10 des musées Bourdelle et Zadkine), à l'exception des catacombes pour lesquelles on ne mesure que 71 % de visiteurs très satisfaits : le temps d'attente à l'extérieur du musée est notamment reproché au site (56 %) ; l'accessibilité aux personnes en situation de handicap est évaluée négativement par 41 % des visiteurs des catacombes contre seulement 10 % pour les autres établissements.

Cette satisfaction engendre (sans que les études précisent si cette intention se concrétise par la suite) des intentions de revenir très élevées de la part des visiteurs en provenance de l'Île-de-France (8 à 9 visiteurs sur 10⁵⁴), les musées du Petit Palais, Bourdelle et Zadkine étant particulièrement en pointe à cet égard.

Bien qu'en 2018, les visiteurs se soient montrés satisfaits, il ne paraît pas qu'une analyse formelle et un retour d'information synthétique soit disponibles alors qu'une amélioration continue de la qualité d'accueil des visiteurs fait partie de la démarche de qualité QualiParis dans laquelle sont engagés les musées de la Ville. La maison de Victor Hugo et le musée Cognacq-Jay ont été pilotes et labellisés début 2017. Le Petit Palais, le Musée d'Art Moderne, le musée Bourdelle et le Palais Galliera ont été labellisés en 2018, le musée de la Vie romantique doit être labellisé en 2019, tandis que la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame et le musée Zadkine se sont lancés dans la démarche.

4.1.3.3 Une présentation améliorée des collections permanentes

La création de Paris Musées a été l'occasion de repenser les parcours de visite des collections permanentes en parallèle de l'organisation des expositions temporaires. Indépendamment de l'effort budgétaire de la Ville pour la rénovation des musées, Paris Musées a consacré un budget significatif à la mise en valeur des parcours permanents des musées afin de mieux mettre en lumière les œuvres et de faciliter la visite.

⁵³ Avant sa fermeture le PSC évoque l'organisation actuelle de la surveillance, on déplore la fermeture partielle des salles. Il résulte de cette situation une image de marque dégradée de Carnavalet, une très forte déception et incompréhension des visiteurs qui expriment leur mécontentement sur le livre d'or et surtout auprès des personnels présents, un très fort malaise des personnels, enfin, des tensions en interne et des ajustements de dernière minute qui ne peuvent s'effectuer que grâce à la bonne volonté des personnels présents.

⁵⁴ L'intention de recommander la visite dépasse systématiquement les 90 % pour tous les sites, et est particulièrement forte auprès des visiteurs du Petit Palais et du musée Bourdelle, avec respectivement 82 % et 86 % des visiteurs qui recommanderaient la visite de manière certaine. Ces deux établissements enregistrent d'ailleurs les plus forts taux de visites ayant dépassé les attentes initiales (39 % et 52 %), alors que ce taux n'est plus que de 16 % et 17 % pour les musées Cognacq-Jay et Cernuschi. Dans ce cas, la visite correspond simplement aux attentes, voire rarement un peu en-dessous (un visiteur sur dix en moyenne).

Tableau n° 12 : Opérations de rénovation ponctuelle ou totale de parcours permanents

Année de livraison	Musées	Opérations	Montant TTC en €
2013	MAM	Nouvelle présentation des collections - grand	300 000
2013	Bourdelle	Réaccrochage collections permanentes	110 000
2013/2014	Balzac	travaux muséo salles parcours perm	65 000
2014	Bourdelle	Rénovation appartement	30 000
2014	Carnavalet	Rénovation salons Colbert/La Rivière et salles de la révolution française	130 000
2014	Cognacq Jay	refonte parcours permanent	300 000
2014	Crypte	rénovation parcours	55 000
2015	Cognacq Jay	Modernisation de l'éclairage du parcours permanent	70 000
2015	Maison Victor Hugo à Paris	Refonte éclairage et tapisseries	100 000
2016	Petit Palais	Éclairage grande galerie peinture	15 000
2017	MAM	Nouvelle présentation des collections salles 8 à 12	160 000
2017	Petit Palais	Création d'une salle de présentation des icônes dans une ancienne réserve du musée	750 000
2017	Petit Palais	Salle des esquisses	34 000
2018	Petit Palais	Salle des sculptures	45 000
2018	Musée de la Vie Romantique	Travaux muséographiques (lié aux travaux de clim)	30 000
2019	Balzac	Refonte du parcours permanent	233 000
2019	MAM	Nouvelle présentation des collections	250 000
2020	Cernuschi	Refonte du parcours permanent	2 000 000
TOTAL			4 677 000

Source Paris Musées

La faculté d'assurer des rotations importantes d'œuvres est limitée par les contraintes de conservation préventive pour les œuvres d'art les plus fragiles et des prêts accordés dans le cadre d'expositions temporaires.

En raison des potentialités offertes par l'importance de leurs collections permanentes, la situation des musées ne peut qu'être contrastée : certains ont traditionnellement choisi le renouvellement des accrochages comme stratégie de rayonnement (le Petit Palais, le Musée d'Art Moderne, le Musée Cognacq-Jay) ; en revanche, au musée Carnavalet, engorgé par les archives et les collections depuis de nombreuses années, les précédents directeurs avaient renoncé à présenter un parcours des collections cohérent.

4.1.3.4 Des dispositifs de médiation encore à évaluer

Tous les musées de la Ville de Paris proposent des visites guidées, visites individuelles ou en groupes, avec ou sans réservation.

En 2018, près de 13 000 heures de visites et d'ateliers ont été programmées. Plus de 89 % des visiteurs ont été satisfaits de leur visite guidée. Toutefois, ce n'est que récemment (octobre 2018), depuis la mise en service de la nouvelle billetterie, que toutes les visites peuvent être programmées dans l'objectif d'analyser la fréquentation, les activités, le remplissage et la nature des publics.

Par ailleurs, Paris Musées propose un service d'audioguidage qui n'a véritablement démarré qu'en 2015. L'audioguidage présente un intérêt public majeur en termes de médiation culturelle en diversifiant l'offre culturelle d'interprétation et de valorisation des collections et des expositions des musées de la Ville de Paris.

Une convention de délégation de service public a été signée en novembre 2014 pour une durée de cinq ans. Les recettes sont perçues par Paris Musées et reversées au délégataire diminuées de la redevance. Entre 2015 et 2018, le chiffre d'affaires a augmenté de 153 % et la somme revenant à Paris Musées au titre de l'année 2018 a été de près de 377 000 € HT.

Ce service d'audioguidage est proposé pour la visite des collections permanentes des musées et de certaines expositions temporaires. Plus de 87 % des visiteurs des musées de la Ville de Paris se déclarent satisfaits de ce service.

4.2 Les expositions temporaires, l'un des moteurs de la hausse de la fréquentation

Les expositions temporaires se sont maintenues à un niveau élevé (1 425 553 en 2011, 1 702 882 en 2015 et 1 792 471 en 2018). Un tiers des visiteurs est constitué par ceux de la crypte et des catacombes.

Au contraire des collections permanentes, les expositions temporaires sont payantes pour les visiteurs exception faite des moins de 18 ans, des demandeurs d'emplois, des personnes en situation de handicap et des titulaires des minima sociaux, notamment. Elles n'en tiennent pas moins une part grandissante dans le total des entrées. Les expositions temporaires contribuent largement aux ressources propres de Paris Musées.

4.2.1 Des expositions temporaires réalisées à partir des collections permanentes

Alors que la présentation des collections dans les murs d'un musée constitue sa fonction traditionnelle et une mission patrimoniale et pédagogique, les expositions temporaires, majoritairement constituées d'œuvres empruntées, répondent à la volonté de créer des événements.

Du point de vue de l'œuvre qu'il souhaite montrer, chaque musée est confronté au clivage ordinaire entre le permanent (l'accrochage de ses collections) et le temporaire qui diffèrent dans leur fonction vis-à-vis du public, leur nature et les moyens humains et financiers qui leur sont respectivement alloués⁵⁵. La question de la gratuité des collections permanentes, renforce le clivage traditionnel entre le permanent et le temporaire dans leur rapport au public. Toutefois, la dualité de l'activité d'exposition s'atténue considérablement par la pratique de présentation des musées⁵⁶ et il semble que les récentes expérimentations constituent une nouvelle alternative muséographique, mêlant les deux pratiques d'exposition.

Les deux types d'expositions doivent s'équilibrer et se compléter lorsque la taille du musée n'autorise que des parcours d'exposition contraints : les orientations générales de programmation des expositions temporaires doivent donc être en cohérence avec les collections permanentes des musées de la Ville de Paris.

Les expositions sont souvent poursuivies dans les collections permanentes avec une présentation de certaines des œuvres empruntées dans les espaces permanents et permettent ainsi au public de prolonger les expositions en découvrant les collections (exemple : « Dos à la mode » présentée depuis début juillet 2019 au musée Bourdelle). Les expositions d'art contemporain, comme par exemple celle sur la collection des Galeries Lafayette (ouverture à l'automne 2019), proposent au public des œuvres d'artistes souvent présents dans les collections des musées⁵⁷.

⁵⁵ C'est particulièrement vrai en matière d'allocation du personnel de surveillance ou des campagnes d'affichages au profit des expositions temporaires.

⁵⁶ En raison notamment de la distribution des moyens et des personnels vers les expositions temporaires.

⁵⁷ Pendant la FIAC, le Petit Palais propose une exposition sur le travail d'un artiste contemporain au sein des collections. Cela permet d'organiser en lien avec les services des publics des musées des animations entre exposition temporaire et permanente.

De ce constat, de nombreux musées ont tiré un atout en redéfinissant le parcours des expositions pour déboucher sur les salles permanentes. La pratique du raccrochage a aussi un considérable avantage : elle permet de réidentifier un musée, dont les collections ont pu être brouillées par les acquisitions, notamment sous forme de dons ou de mécénats, qu'il a pu être difficile de refuser pour ne pas décourager ce mode d'acquisition des collections.

Pour autant, il peut constituer également pour les musées municipaux une opportunité financière puisque ce type d'accrochage offre la possibilité de produire avec des recettes de billetterie des expositions importantes à faibles coûts dont les frais de transport et d'assurance restent maîtrisés. Ce choix stratégique permet notamment de juxtaposer des expositions temporaires et des événements intéressant les collections permanentes de manière cohérente et lisible.

Ce double régime de l'activité d'exposition a constitué au cours de la période récente une opportunité favorisée par les travaux d'agrandissement des musées : la majorité des premières expériences avaient été proposées à l'occasion de travaux de réaménagement ou de restauration des espaces des musées.

La réalisation de ces expositions à partir des collections a été favorisée par les nombreuses fermetures de musées pour travaux. Elle sera poursuivie car elle répond aux problèmes provoqués par la crise économique et sanitaire actuelle et les difficultés budgétaires qui en découlent, mais aussi aux enjeux d'éco-responsabilité (au regard des transports aériens notamment). Elle offre aussi l'occasion de développer les recherches et études sur les collections et de proposer au public une nouvelle expérience de visite en faisant un focus sur un artiste, une thématique particulière ou une collection spécifique.

4.2.2 Une programmation « hors les murs » mettant l'accent sur l'identité du musée.

De l'avis général des directeurs de musées, l'exposition « hors les murs » est une source de rayonnement et de profit pour les musées : le Palais Galliera en a fait un enjeu majeur de sa politique de programmation et son PSC prévoyait « *Une programmation hors les murs, dans la continuité* ». Une stratégie coordonnée de développement des expositions « hors les murs » a été élaborée en 2014, aboutissant à la tenue de nombreux événements et au développement d'une source nouvelle de ressources propres.

La programmation d'expositions extérieures présentées à partir des seules collections de l'établissement présente l'avantage non négligeable, dans un contexte économique contraint, de baisser les charges de production attachées aux projets⁵⁸. À contrario, la diminution des prêts extérieurs entraîne aussi une réduction des frais de transport et d'assurance. Cependant, disposant de peu de conservateurs, les petits musées sont désavantagés⁵⁹ pour ce type de production, sauf à mutualiser leurs moyens⁶⁰.

Dans le contexte concurrentiel des expositions, les objectifs de la programmation se sont diversifiés pour répondre aux tendances de la scène culturelle actuelle. Paris Musées s'emploie donc à produire des expositions d'artistes contemporains au sein des musées comme le Palais Galliera, le musée Cognacq-Jay ou le musée de la Vie romantique.

⁵⁸ Par exemple les expositions à succès du Palais Galliera, « Madame Grès », « la couture à l'œuvre », « Paris Haute Couture », « Le Roman d'une garde-robe », « Les Années 50 », « La Mode retrouvée », « Les robes trésors de la Comtesse Greffulhe » ont été ainsi conçues à plus de 80 % de pièces issues de son propre fonds.

⁵⁹ C'est ce qu'évoque le PSC Cernuschi « En raison d'un personnel administratif et scientifique peu nombreux, le musée doit limiter les demandes d'exposition « hors les murs ». En effet, la gestion d'exposition « hors les murs », en plus des expositions dans les murs du musée, ne peut être le résultat du seul travail de trois conservateurs. Une double programmation nécessite un personnel de documentation et de régie plus important (actuellement une seule personne). Ce secteur doit donc être renforcé pour pouvoir répondre aux futures demandes et promouvoir les collections et le renom du musée hors de Paris ».

⁶⁰ Réunir par exemple en un seul musée les musées « atelier » Balzac, Vie romantique, etc., pour vendre l'image de marque du réseau spécifique.

Les résultats des expositions témoignent d'une réussite globale de la politique de diversification. Disposant d'un nombre considérable d'œuvres en réserve, Paris Musées s'est engagé avec d'autres musées dans une politique d'expositions itinérantes, comme en 2017 l'exposition du musée Bourdelle au musée académique d'art de l'université de Tsing Hua, en 2019 avec l'exposition « Ossip Zadkine, Zadkine an Zee » avec le Muséum Beelden and Zee » de la Haye, celle du Musée d'Art Moderne sur la naissance du surréalisme « De Chirico et les surréalistes belges » avec le Musée des Beaux-Arts de Mons.

Ces expositions leur ont permis de collecter des moyens significatifs pour financer leur politique d'acquisitions. Les expositions du Palais Galliera, reprises à l'étranger, dégagent ainsi des revenus qui ont permis de contribuer au financement du musée⁶¹.

4.2.3 Des bilans financiers par exposition très lacunaires malgré les coûts considérables de la scénographie

Cette politique d'expositions temporaires, pleinement assumée, réalise l'équilibre entre les exigences scientifiques et le succès populaire. Elle devrait toutefois être appuyée par une analyse coûts/bénéfices que la chambre n'a pas constatée. L'apport de fonds propres des expositions réalisées dépend à la fois de la fréquentation mais aussi de la maîtrise des dépenses dans le cadre prévu. Dans le cas d'expositions coûteuses par leur logistique, les prêts internationaux et les assurances, le succès de fréquentation peut s'accompagner d'une faible rentabilité. Inversement, une exposition moins fréquentée mais montée avec un budget limité peut avoir une marge supérieure. C'est pourquoi Paris Musées devrait suivre non seulement le solde des recettes et dépenses mais aussi le coût complet de ses expositions. Il doit également renforcer la prise en compte du taux de couverture prévisionnel, instrument de pilotage de la programmation des expositions, en rendant ses cibles plus exigeantes. »

En termes de bilan d'exploitation, le solde des recettes et des dépenses directes constitue un indicateur pertinent du succès de la programmation même si seuls les résultats de l'activité en coûts complets donnent la véritable mesure de la contribution de l'activité aux résultats. Les recettes des expositions (billetterie, mécénat, locations d'espaces) ont, selon Paris Musées, progressé d'année en année : de 9,5 M€ en 2013 à 17 M€ en 2018⁶². Les expositions à elles seules génèrent un résultat positif en progression de 1,3 M€ en 2013 à 7,8 M€ en 2018. En réalité, ce solde est établi uniquement en coûts directs et il est abondé des recettes des catacombes et de la crypte du parvis de Notre-Dame, correspondant à plus du tiers des visiteurs et rattachées artificiellement au budget des expositions temporaires.

Au surplus, la non affectation des coûts indirects, les méthodes de calcul, les programmes de prévisions et réalisations budgétaires, et l'absence de suivi sur plusieurs années (au moins trois ans) biaise la mesure de la rentabilité des expositions.

Faute de contrôle de gestion, il est difficile d'analyser de manière assurée les coûts des expositions. Cependant en examinant quelques expositions, la chambre a noté, par exemple,

⁶¹ L'itinérance de l'exposition Balenciaga à Tel Aviv a permis en 2013 d'augmenter le budget d'investissement du musée de 2 000 € à 14 000 €, permettant ainsi l'acquisition de divers matériels. En 2015, l'itinérance des Années 50 à Bilbao, en 2016 celle de Paris Haute Couture à Tokyo ont permis de générer des recettes importantes qui abondent le budget général de l'établissement public. Le Musée Mitsubishi Ichigokan de Tokyo pays de référence dans la mode contemporaine a exprimé le souhait de reprendre l'exposition Paris Haute Couture en 2016. D'autre part, le Fashion Institute of Technology de New York a présenté fin 2016 l'exposition dédiée à la garde-robe de la Comtesse Greffulhe.

⁶² Outre le succès des expositions, cette progression est également due aux mécénats et à la privatisation des espaces des musées (environ 3 M€ de recettes en moyenne par an).

l'ampleur des dépenses liées à la scénographie, qui représentent entre 40 % et 74 % des dépenses de production⁶³.

Certains directeurs de musée ont parfois manifesté leur souhait d'internaliser lorsque c'est possible les scénographies dont les coûts sont importants⁶⁴. Cette internalisation des scénographies supposerait, selon Paris Musées, un renforcement conséquent des effectifs des ateliers des musées, dont le statut et les horaires sont difficilement compatibles avec le rythme de réalisation d'un chantier. En revanche, pour des raisons d'éco-responsabilité et de réduction des coûts, Paris Musées entend privilégier à l'avenir la mutualisation des scénographies d'une exposition à l'autre, notamment par le recours à un mobilier démontable et réutilisable.

4.3 Des collections permanentes accessibles gratuitement depuis 2002

La Ville de Paris a décidé de rendre gratuite la visite des collections permanentes de ses musées à compter de 2002, à l'exception des catacombes, de la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame et de Hauteville House⁶⁵.

La gratuité ne concerne pas les expositions au sens large (c'est-à-dire incluant les accrochages des collections permanentes) qui demeurent payantes⁶⁶. Ainsi, le Palais Galliera, qui n'est ouvert au public que lors des expositions temporaires, deux par an en moyenne d'une durée d'environ quatre à six mois chacune, ne bénéficie pas de cette mesure.

L'instauration de la gratuité a eu un impact spectaculaire sur la fréquentation des collections permanentes.

Pour Paris Musées, la gratuité des collections permanentes des musées représente un triple enjeu : enjeu de démocratisation avec la venue des classes moyennes, qui, contrairement aux bénéficiaires des minima sociaux, n'ont droit à aucun tarif préférentiel⁶⁷ ; enjeu de notoriété lié à la connaissance de cette gratuité ; enjeu de différenciation dans le paysage muséal parisien puisque les musées nationaux ont renoncé à cette mesure emblématique.

Le conseil d'administration de Paris Musées a débattu le 18 octobre 2017 des effets de la gratuité des collections permanentes. Le président du conseil d'administration a exposé que cette question se posait pour deux raisons « *parce que des travaux conséquents sont programmés dans un certain nombre des musées de la Ville et peuvent justifier, à leur réouverture, la mise en place d'une tarification pour des collections permanentes, Ensuite, parce que le contexte n'est pas le même qu'au début des années 2000 et jusqu'à la fin des années 2010. L'argent public se fait plus rare, y compris à la Ville de Paris qui nourrit pourtant des ambitions de développement très importantes de ses musées* ». Il se montrait dès lors plutôt favorable à la mise en place d'une tarification pour l'accès aux collections. Pour autant

⁶³ Selon Paris Musées les trois postes principaux des expositions sont le transport (entre 30 et 60 %), l'assurance (maximum 20 %) et la scénographie.

⁶⁴ Le PSC du Palais Galliera, manifestait le souhait de multiplier ses collaborations avec les ateliers des musées. « Les menuisiers, tapissiers et électriciens de ces ateliers sont des ouvriers de très grande qualité. Il s'agit aussi d'internaliser de plus en plus la scénographie, avec le concours de la responsable de la muséographie et de la scénographie à la Direction des expositions de Paris Musées. »

⁶⁵ Compte tenu de sa capacité d'accueil limitée et de la fragilité de ses décors, la maison de Victor Hugo située à Guernesey se visite exclusivement dans le cadre de visites guidées, pour les groupes constitués comme pour les visiteurs individuels.

⁶⁶ Une nouvelle grille tarifaire a été mise en place en 2014. Les demandeurs d'emploi, jeunes de 14-18 ans et détenteurs des minima sociaux, jusqu'alors soumis à un tarif réduit, sont devenus bénéficiaires de la gratuité d'accès aux expositions. En revanche, la gratuité d'accès aux expositions des plus de 60 ans a été réduite aux publics justifiant de revenus limités (carte Navigo Émeraude Améthyste et détenteurs des minima sociaux) et aux handicapés.

⁶⁷ Car il n'existe aucun système simple pour vérifier en caisse le revenu des visiteurs.

aucune décision formelle n'a été prise ; les points de vue exprimés étant contrastés, peu nombreux et souvent indécis.

S'appuyant sur une enquête du CREDOC de 2012 « Conditions de vie et Aspirations », la directrice générale a produit un support didactique très concis, montrant que « *Depuis la mise en place de la gratuité en 2002, la fréquentation des collections permanentes des musées de la Ville de Paris a pratiquement quadruplé tandis que globalement la fréquentation globale des musées de France a été multipliée par 2,4 avec de nouveaux établissements tels que le musée du Quai Branly Jacques Chirac ou la Cité de l'immigration* ».

Des études ont montré que la gratuité a eu un effet d'aubaine pour les Tours Opérateurs et que les touristes étrangers viennent massivement visiter les collections permanentes du musée Carnavalet et de la maison Victor Hugo, notamment.

Le président du conseil d'administration s'était déjà interrogé lors d'un conseil d'administration en 2014 sur l'intérêt de maintenir cette mesure emblématique « *Il faut bien comprendre que l'idée était de faire venir un nouveau public. Les touristes en revanche ont très bien compris où ils pouvaient se rendre en groupe. Les opérateurs ont bien repéré que dans les musées de la Ville de Paris, les collections permanentes étaient gratuites. Or, les touristes seraient prêts à payer. Un gisement entier de ressources nous échappe. Je serais très favorable à ce que nous adoptions une position égoïste, en considérant ces ressources dont nous avons besoin pour la qualité et l'entretien de nos musées, pour les expositions à venir et pour les personnels.* »

Une voie intermédiaire a été évoquée lors du conseil d'administration en 2017 consistant à diversifier les conditions d'accès aux collections selon les musées. Pour les plus petits, dont la fréquentation est faible, le paiement d'un droit d'entrée pourrait avoir un effet dissuasif et n'aurait que peu d'incidences sur le niveau de recettes. Pour le Petit Palais et le Musée d'Art Moderne, en revanche, des billets communs pour la visite des collections permanentes et des expositions temporaires, comme cela se pratique au Louvre par exemple, pouvaient être envisagés.

Selon la directrice de Paris Musées « *Les musées pour lesquels ce serait une source de recette significative sont le musée Carnavalet, dont la fréquentation touristique est assez élevée et pour lequel il serait simple de distinguer collections permanentes et collections temporaires, la Maison de Victor Hugo, étant située place des Vosges et faisant référence à un personnage connu du monde entier, a également une fréquentation touristique assez importante et une fréquentation différente entre expositions temporaires et collection permanente* ». Si une telle stratégie était mise en place le gain net pour Paris Musées serait de l'ordre de 1,5 M€, selon la directrice. Peu favorable à l'abandon de la gratuité, elle concluait que « *conformément à la demande de la Ville de Paris, il faut trouver davantage de sources d'autofinancement, dans un contexte budgétaire difficile pour l'ensemble des collectivités publiques. Toutefois, la preuve a été faite en doublant le taux d'autofinancement depuis cinq ans que les Musées pouvaient trouver des ressources propres sans engager de débat politique ou symbolique excessif* ».

Plusieurs villes qui, après Paris, avaient aussi adopté le principe de gratuité des collections sont revenues sur cette décision. En 2014, Bordeaux, par exemple, a mis fin à la gratuité instaurée en 2005. Le prix d'un billet d'entrée a été fixé à 4 € à partir d'août 2015 mais les moins de 18 ans, les handicapés et les bénéficiaires de minima sociaux (RSA, allocation de solidarité, etc.) ont continué à bénéficier de la gratuité des collections et les musées sont gratuits les premiers dimanches du mois.

Compte tenu des enjeux importants attachés à la gratuité de l'accès aux collections permanentes la chambre invite Paris Musées à poursuivre la réflexion sur le maintien de la gratuité dans l'ensemble des musées de la Ville de Paris.

5 UNE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE TRÈS DÉPENDANTE DE LA VILLE DE PARIS

5.1 Une gouvernance Paris Musées étroitement liée à la Ville de Paris

Les statuts de Paris Musées approuvés par le Conseil de Paris lors de sa création⁶⁸ ont été modifiés en 2014 puis en 2019. Aux termes de l'article 1^{er} des statuts, Paris Musées « *met en œuvre la politique muséale de la Ville de Paris dans le cadre des dispositions fixées par un contrat de performance pluriannuel* ».

5.1.1 Un conseil d'administration formé majoritairement de conseillers de Paris

Les statuts initiaux prévoyaient que le conseil d'administration était composé de 13 membres désignés pour six ans par le Conseil de Paris sur proposition du maire. Une modification statutaire en 2014 a porté à 14 le nombre d'administrateurs. Elle était motivée par la suppression concomitante du conseil d'orientation prévu dans les statuts, dont les membres n'avaient jamais été désignés. Ce conseil composé de personnalités qualifiées était chargé de formuler « *tout avis et recommandation sur les orientations générales de la politique scientifique et culturelle de l'établissement. [...] Il est consulté pour avis sur le bilan annuel d'activité de l'établissement. [...]* ». Cette suppression se justifiait selon la directrice générale dans la mesure où « *le conseil d'administration, qui se réunit de manière trimestrielle est composé de personnalités qualifiées de haut niveau [...]. Aussi, la création d'une instance supplémentaire ne paraissait pas opportune* ».

Neuf des administrateurs sont membres du Conseil de Paris, les autres sont des « *personnalités désignées en raison de leurs compétences ou de leurs fonctions* ». Au-delà des pouvoirs habituellement dévolus à un conseil d'administration (orientations générales de la politique de l'établissement, approbation des budgets et comptes financiers, politique tarifaire, conditions de passations des marchés), celui-ci délibère notamment sur les PSC des musées, les projets d'acquisition d'œuvres et les conditions générales de prêts, dépôts et emprunts d'œuvres.

Quatre présidents se sont succédé à la tête de Paris Musées : Mme Anne Hidalgo, M. Bruno Julliard du 18 juin 2014 au 15 novembre 2018, M. Christophe Girard du 16 novembre 2018 au 23 juillet 2020 et Mme Carine Rolland depuis le 16 octobre 2020.

5.1.2 Un directeur général désigné par le Conseil de Paris

Le directeur général, désigné par le Conseil de Paris, sur proposition du maire, est formellement nommé par le président du conseil d'administration. Mme Delphine Lévy, précédemment affectée au cabinet du maire et chargée à partir de 2010 de préparer la réforme de la gouvernance des musées, a été nommée directrice générale lors de la création de Paris Musées. Elle a exercé cette fonction jusqu'au 13 juillet 2020.

Le directeur général est chargé, sous l'autorité du président du conseil, de l'administration et de la gestion de Paris Musées. Il est responsable de l'établissement, sous réserve des prérogatives des directeurs de musée. Pour l'exercice effectif de ses missions, le directeur général dispose d'une large délégation de signature du président.

⁶⁸ Paris Musées est régi par les articles L. 2221-10 et R. 2221-53 et suivants du code général des collectivités territoriales.

5.1.3 Des directeurs de musées responsables de la gestion scientifique et culturelle

Les directeurs de musées sont, avec le directeur général, les seuls agents dont les missions sont définies dans les statuts de Paris Musées. Ils sont nommés après avis de la maire de Paris, sur proposition d'un jury. Selon l'article 12 des statuts « *Les directeurs de musées exercent la responsabilité scientifique et culturelle des musées et, à ce titre, veillent au respect des dispositions de la loi relative aux musées de France :*

- *Ils élaborent et mettent en œuvre le projet scientifique et culturel du musée [...] ;*
- *Ils sont responsables de la conservation, de la gestion des collections [...] ;*
- *Ils sont responsables pour leur musée de la tenue de l'inventaire des collections, et de leur récolement tous les dix ans ;*
- *Ils sont responsables du bon fonctionnement de leur établissement, de l'encadrement de leurs équipes, de l'optimisation de la gestion, de la maîtrise des dépenses et du développement des ressources propres ».*

Une lettre de mission est rédigée à leur intention. La plupart des objectifs qui leur sont assignés trouvent leur origine dans le contrat d'objectifs et de performance. Les directeurs sont ainsi invités à mener des actions ciblant un large public (favoriser le rayonnement des musées par des actions dans et « hors les murs », maîtriser les moyens financiers et humains, - rechercher de nouvelles ressources).

5.2 Des objectifs définis avec la Ville de Paris et difficiles à évaluer faute d'indicateurs pourvus de valeur cibles

Le contrat d'objectifs et de performances liant Paris Musées à la Ville de Paris n'est pas assorti d'un engagement de moyens. Aussi, la direction de Paris Musées ne se considère t-elle pas engagée à réaliser tous les objectifs assignés par le contrat. Répondant à un administrateur qui s'étonnait de l'absence d'indicateurs et de valeurs cibles attachés à plusieurs objectifs, la directrice générale a expliqué que « *dans la mesure où il s'agit d'un contrat d'objectifs et non de moyens, un certain nombre de points ne font pas l'objet d'objectifs chiffrés. Nous avons eu cette discussion avec la Direction des Finances qui aurait également préféré des cibles chiffrées, [...]. Il ne nous a pas paru possible de prendre des engagements sur un certain nombre de sujets dans la mesure où nous n'avons pas encore la certitude d'obtenir les moyens de fonctionnement (nous permettant) d'atteindre ces objectifs. »*

Si la Ville affiche dans les contrats d'objectifs son ambition de donner à Paris Musées des orientations stratégiques précises, un engagement formalisé concernant le niveau de la subvention de fonctionnement sur la durée des contrats de performances lui donnerait une meilleure assurance que Paris Musées met effectivement tout en œuvre pour satisfaire aux exigences des contrats.

Deux contrats se sont succédé depuis la création de Paris Musées. Le premier (2013-2015) a été construit autour de six axes stratégiques déclinés en 29 objectifs. Les axes de développement sont assortis d'indicateurs de mesure de la performance mais, pour certains d'entre eux, aucune valeur ou date cible à atteindre n'a été définie, ce qui ne permet pas d'évaluer les actions conduites.

Le second contrat reprend globalement les mêmes axes mais modifie quelques objectifs pour prendre en compte les mutations de l'activité muséale.

Tableau n° 13 : Les axes des contrats d'objectifs et de performance

Contrat 2013-2015	Contrat 2016-2020
Conserver et enrichir les collections <i>Objectif grands legs : achever le travail documentaire et répertorier les opérations comptables</i>	Mettre en valeur les collections <i>Objectif nouveau pour 2016-2020 :- valoriser / développer l'ensemble des actions internationales autour des collections permanentes</i>
Dynamiser l'offre et renforcer l'identité des musées	Mettre en place une programmation d'événements culturelle ambitieuse <i>Objectif 2016-2020: adapter / développer l'offre d'activité culturelle y compris dans un objectif de développement des recettes</i>
Poursuivre le développement des publics	Diversifier les publics et améliorer leur accueil
Entretenir et valoriser le patrimoine	Mener à bien le programme de rénovation des musées
Assurer une gestion de qualité des ressources humaines	Poursuivre la modernisation de la gestion de Paris Musées
Développer les ressources propres et optimiser les moyens financiers et matériels <i>Objectifs :</i> - développer les outils de contrôle de gestion / organiser la relation avec la tutelle - mutualiser les moyens des services communs - poursuivre la déconcentration	
	<i>Objectifs:</i> - augmenter le niveau d'autofinancement - maîtriser les dépenses - avoir une politique d'achat contribuant à la maîtrise des dépenses

Source : contrats de performance 2013-2015 ; 2016-2020

Le contrat d'objectifs 2016-2020 est décliné en 14 objectifs mesurés au travers de 44 indicateurs. Pour deux de ces indicateurs, la définition d'une valeur cible annuelle à atteindre n'était pas possible. Pour les 42 autres indicateurs une valeur/date cible annuelle pouvait être définie, mais seulement 14 ont été assortis d'une cible précise. Si la Ville affiche dans les contrats d'objectifs son ambition de donner aux musées des orientations stratégiques, le fait de n'avoir introduit dans ces contrats que peu de valeurs cibles ne lui permet pas d'évaluer précisément les actions conduites par Paris Musées.

Paris Musées a produit un tableau de suivi du contrat 2013-2015. Cet état, incomplet et peu documenté, ne permet pas de vérifier que les objectifs pourvus d'une valeur/date cible ont été atteints. Il est toutefois certain que plusieurs objectifs n'avaient pas été réalisés à la fin de l'année 2015. Par exemple, l'achèvement des sites internet des musées n'avait pu être conduit à son terme et la comptabilité analytique n'avait pas été déployée à la fin de l'année 2013 et ne l'était pas davantage à la fin de l'année 2015.

5.3 Des moyens et des compétences mutualisés entre les musées

5.3.1 Une volonté de mutualiser les moyens

L'organisation de Paris Musées repose sur la volonté de la Ville de mutualiser les compétences et les moyens pour permettre à chaque musée de disposer des ressources scientifiques et techniques nécessaires à son rayonnement. En effet, la plupart des musées n'ont pas la surface suffisante pour disposer de l'ensemble des compétences nécessaires au développement de leurs activités.

Ainsi, au-delà des services support, les services centraux de Paris Musées sont chargés de soutenir les musées dans leur politique de valorisation et d'enrichissement des collections, d'organisation d'expositions et de recherche de mécénats. Ce soutien est apporté par trois

directions : la direction chargée des collections, la direction des expositions et des publications et la direction du développement des publics, des partenariats et de la communication.

5.3.2 Des compétences financières et de gestion des ressources humaines réparties entre la Ville de Paris, Paris Musées et les 14 musées

L'un des objectifs de la création de Paris Musées était de déléguer aux musées davantage de responsabilités et de moyens pour leur permettre d'apporter des réponses rapides et adaptées à leurs besoins courants.

Une enveloppe de crédits, de 2,9 % des dépenses de fonctionnement en 2020, est déléguée aux musées afin de leur permettre de faire face à leurs besoins de fonctionnement courant et de petit équipement. Les dépenses liées aux frais de structure, aux rémunérations et à l'organisation des expositions temporaires notamment, sont prises en charge par le siège de Paris Musées. Les marchés sont conclus directement par le siège. Leur gestion peut toutefois être assurée par les musées eux-mêmes. Ainsi les trois plus grands musées municipaux (Musée d'Art Moderne, Petit Palais, Carnavalet) gèrent directement leur maintenance multitechnique.

S'agissant des recettes, seul le produit des urnes, des tournages et une partie des recettes d'itinérances sont affectés aux musées concernés.

La direction de chaque musée, plus particulièrement le secrétariat général, définit l'emploi du temps des agents, évalue, définit les besoins de formation, propose les mesures de promotions ainsi que les actions disciplinaires.

5.4 Des ressources humaines à mieux former et mieux utiliser

5.4.1 Des emplois progressivement plus qualifiés

Paris Musées étant un établissement public, ses personnels sont régis par les dispositions statutaires applicables aux agents de la Ville. Les accords collectifs applicables à la Ville ont donc été transposés aux personnels de Paris Musées.

L'effectif de Paris Musées était initialement composé des 906 emplois transférés de la Ville, des agents de la SAS Paris Musées (alors délégataire de service public de la Ville) recrutés ensuite par le nouvel établissement suite à la dissolution de la SAS⁶⁹ et de quelques personnels contractuels.

L'effectif était composé principalement de personnels d'accueil et de surveillance, de conservation ou affectés sur des fonctions administratives. Paris Musées n'avait pas de compétences fortes dans les domaines de la communication, du numérique et de la recherche de mécénat, notamment.

Les contrats d'objectifs ayant insisté sur la nécessaire mutualisation de compétences dans une logique de réseau, Paris Musées a procédé aux recrutements nécessités par la création des services communs. La structure des emplois a donc évolué et les agents de catégorie A, qui ne représentaient que 25 % des emplois à la création de Paris Musées, étaient près de 30 % en 2019. Parallèlement les emplois de catégorie C sont passés de 63 % en 2014 à 57 % dans le budget pour 2019.

⁶⁹ Ces personnels ont été recrutés sur des contrats de droit public reprenant les clauses substantielles de leur ancien contrat.

Tableau n° 14 : Ventilation des ETPT par catégories

Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019 prév.
A	237,63	236,8	242,0	244,4	245,4	267,4
B	114,2	114,3	119,5	123,3	122,9	127,3
C	594,1	591,1	561,3	526,8	509,6	532,8
S/Total hors vacataires	946,0	942,2	922,9	894,4	877,9	927,4
Vacataires	194,26	134,26	116,94	125,65	105,89	85,9
Total	1 140,2	1 076,4	1 039,8	1 020,1	983,8	1 013,3

Source : ventilation ETPT par service ; corrélation ETPT et rémunération

Depuis 2013, les effectifs budgétaires autorisés n'ont été modifiés qu'en 2015 et 2018⁷⁰ et la comparaison entre effectifs réels et budgétaires met en évidence de nombreuses discordances.

Tableau n° 15 : Emplois budgétaires et ETP réalisés

Année / catégorie	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Emplois budgétaires au 01/01/n (budget primitif)						
catégorie A	213,0	214,0	214,0	214,0	268,0	268,0
catégorie B	115,0	131,0	131,0	131,0	123,0	123,0
catégorie C	625,0	629,0	629,0	629,0	578,0	578,0
Total	953,0	974,0	974,0	974,0	969,0	969,0
ETP réalisés ou ETP prévisionnels (2019) au 31/12/n						
catégorie A	219,9	218,9	227,3	235,3	231,8	240,9
catégorie B	109,5	115,0	118,6	117,0	121,9	114,4
catégorie C	607,2	573,7	540,2	509,6	499,8	590,0
Total	936,6	907,6	886,1	861,9	853,5	945,3
Écarts par catégorie						
catégorie A	- 6,9	- 4,9	- 13,3	- 21,3	36,2	27,1
catégorie B	5,5	16,0	12,4	14,0	1,1	8,6
catégorie C	17,8	55,3	88,8	119,4	78,2	- 12,0
Total	16,4	66,4	87,9	112,1	115,5	23,7

Source : budgets primitifs ; Paris Musées

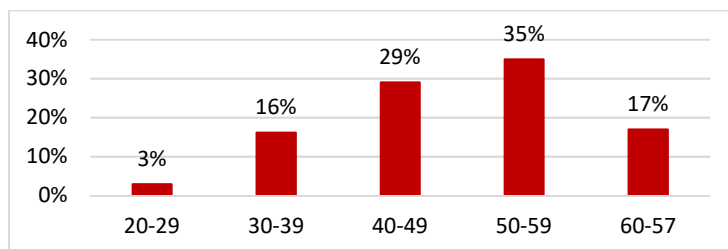
⁷⁰ Les emplois occupés par des contractuels n'ayant pas été individualisés dans le tableau transmis par Paris Musées, le contrôle de concordance entre emplois budgétaires et effectifs réels a été effectué au niveau de la catégorie d'emplois.

5.4.2 Des dispositifs insuffisants de gestion des emplois et des formations

5.4.2.1 Une absence d'anticipation du renouvellement des personnels

En 2017, 52 % des personnels étaient âgés de 50 ans ou plus. Ce taux est plus élevé encore s'agissant des agents d'accueil et de surveillance (57,6 %).

Graphique n° 2 : Répartition des effectifs par tranche d'âge



Source : bilan social Paris Musées 2017

Consciente de cette situation, la Ville de Paris a prévu dans le contrat d'objectifs 2016/2020 que Paris Musées effectuerait une « *analyse des effets du renouvellement des générations dont l'impact commencera à se faire ressentir dans la période couverte par le contrat [...] et formaliserait sur une base triennale les grandes orientations en matière de recrutement et de formation qui guideront les plans de recrutement et de formation annuels* ». Toutefois, à la veille de l'échéance du contrat, Paris Musées ne paraissait pas avoir conduit les réflexions préconisées ni avoir établi de plan annuel ou pluriannuel de recrutement. La carte des emplois reste à achever avec la stabilisation des référentiels métiers.

5.4.2.2 Un dispositif de formation qui reste à formaliser dans un cadre pluriannuel

Paris Musées définit chaque année ses orientations stratégiques en matière de formation. Elles s'articulent autour des cinq axes directement attachés aux priorités inscrites au contrat d'objectifs 2016-2020. Un bilan de formation, assez documenté et réalisé chaque année, montre une croissance significative de l'offre et du volume d'heures dispensées aux agents et du budget consacré à la formation. Cependant, Paris Musées n'a pas élaboré le plan pluriannuel formalisant les orientations en matière de recrutement et de formation prévu dans le contrat d'objectifs 2016-2020.

Tableau n° 16 : Chiffres clés de la formation

Libellés	2014	2015	2016	2017	2018	Évolution 2014/2018 en %
Nb heures de formation	14 260	16 936	21 277	25 289	32 682	129,2
Nb inscriptions en formation	959	909	1 380	1 633	1 770	84,6
Nb agents ayant bénéficié min. 1 format.	536	539	652	688	694	
Nb formations différentes planifiées	180	186	265	297	303	68,3
Offre globale ouverte aux agents de catégorie C	61 %	68 %	55 %	64 %	67 %	
Dépenses de formation (en €)	278 772	329 695	476 217	559 197	732 443	162,7
Taux de masse salariale dédié à format.	0,6 %	0,6 %	0,7 %	1,0 %	1,2 %	1,6

Source : bilans annuels de formation

5.4.3 Un temps de travail limité et mesuré de manière contestable

5.4.3.1 Un temps de travail des agents inférieur aux dispositions légales

Les personnels de Paris Musées bénéficient du protocole d'accord-cadre relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail des agents de la Ville de Paris.

Le temps de travail des agents de Paris Musées est compris entre 33,5 et 35 heures/semaine selon le type de métier exercé. Ils bénéficient de 25 jours de congés annuels auxquels s'ajoutent 4 jours d'hiver, 3 jours dit « du maire »⁷¹, soit 32 jours. Ces 7 jours de congés supplémentaires réduisent la durée annuelle du travail en deçà des obligations légales et réglementaires. Le coût annuel moyen lié à ces congés supplémentaires est évalué à 1,45 M€⁷² correspondant à 30,9 ETPT (3,1 % de l'effectif). Le recrutement de 133 nouveaux agents en 2019 et 2020 portera ce constat, en année pleine, à 1,62 M€ et 35 ETPT⁷³.

La chambre estime que Paris Musées pourrait améliorer l'efficacité de ses ressources humaines en faisant respecter les obligations légales relatives au temps de travail et en mettant en œuvre une stratégie pour réduire l'absentéisme.

Les agents ont la possibilité de générer des jours de réduction du temps de travail à raison de 22 ou 25 jours selon les postes occupés.

Le temps effectif de travail des agents du siège est contrôlé par un système de pointage. En revanche, les personnels travaillant dans les musées n'y sont pas assujettis. Le contrôle de leurs heures de travail incombe aux responsables de musées, chargés d'un suivi des heures sur tableaux Excel.

La chambre prend note de l'engagement de Paris Musées de réexaminer prochainement le temps de travail des personnels pour le rendre conforme à la réglementation en vigueur.

Tableau n° 17 : Évaluation des pertes financières liée au régime de congés

Exercice	2014	2015	2016	2017	2018
Nb jours congés annuels octroyés en supplément des 25 jours légaux*	7	7	7	7	7
Nombre d'ETPT total	1 186,2	1 110,3	1 072,8	1 052,3	1 007,5
Ch. personnel et frais assimilés (chap.12) en milliers €	47 808	47 653	46 929	47 941	46 796
Sur une base de 1 607h/an, soit 35,15 h/semaine et 7,03 h/jour					
Nb jours de travail perdus (ETPT * nb j sup. octroyés)	8 303,4	7 772,1	7 509,6	7 366,1	7 052,5
Nb heures perdues (nb j perdus * 7,03h)	58 372,9	54 637,9	52 792,5	51 783,7	49 579,1
ETPT perdus (1607h / nb heures perdues)	36,3	34,0	32,9	32,2	30,9
Manque à gagner pour PM (chap.12 / ETPT total * ETPT perdus) en milliers €	1 464	1 459	1 437	1 468	1 433
Total manque à gagner période 2014-2018 en milliers €	7 261				

*la journée "fêtes des mères" ayant été supprimée en 2018 et dans la mesure où seules les mères de famille en sont bénéficiaires la simulation pour les années 2014 à 2017 ne retient pas la journée concernée

Source : CRC sur la base des comptes administratifs et nombre d'ETPT communiqué par Paris Musées

⁷¹ Les jours du maire ont été ramenés de 4 à 3 jours à compter du 01/01/18.

⁷² Quelle que soit la durée hebdomadaire du travail (35,15 heures, 34,15 heures ou 33,5 heures) selon le niveau de sujétion appliqué aux personnels, le manque à gagner est identique.

La simulation sur la base de 33,5 heures par semaine n'a pas été réalisée, le nombre d'ETPT concernés n'étant pas représentatif de l'ensemble de la population étudiée

⁷³ Manque à gagner 2018 (1,43 M€) + manque à gagner 2018 (1,43 M€) / ETPT 2018 perdus (30,9) * ETPT perdus liés aux 133 nouveaux recrutés (133 * 3,1 %).

Rappel au droit n° 1 : Mettre en conformité la durée du travail des agents avec la réglementation en vigueur.**5.4.3.2 Une modification de la mesure de l'absentéisme qui ne permet pas d'en suivre l'évolution**

L'absentéisme élevé des personnels des musées lorsqu'ils étaient gérés directement par la Ville avait été relevé par l'IGVP. Plus encore que les absences « incompressibles », l'inspection avait noté l'importance des absences dites « compressibles ». Elle avait donc recommandé d'assurer un suivi régulier du niveau et de la structure de l'absentéisme. La réduction de l'absentéisme est l'un des objectifs inscrits dans les deux contrats de performance successifs.

Durant les trois premières années de son fonctionnement, Paris Musées a mesuré l'absentéisme en distinguant les absences dites « incompressibles » des absences « compressibles ».

Tableau n° 18 : Taux d'absentéisme 2014/2019 mesuré par Paris Musées (en %)

Taux absence	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Compressible	5,01	5,06	4,90	5,66	4,70	4,27
Incompressible	2,90	2,64	2,22	2,77	3,86	2,62
Global	7,91	7,70	7,12	8,44	8,56	6,90

Source : Bilans sociaux et chiffres donnés par Paris Musées

En 2017, Paris Musées a adopté le nouveau mode de comptabilisation de la Ville consistant à ne mesurer que les absences pour raisons de santé. Cette méthode ne prend pas en compte toutes les absences au travail mentionnées dans l'annexe à l'arrêté du 28 août 2017 fixant la liste des indicateurs contenus dans le rapport sur l'état de la collectivité. Ces absences sont par ailleurs enregistrées non plus en jours ouvrés mais en jours calendaires⁷⁴. Le changement de méthode de calcul permet d'afficher un absentéisme réduit comparé au précédent modèle.

Tableau n° 19 : Taux d'absentéisme de Paris Musées selon les deux méthodes d'évaluation (%)

Méthode d'évaluation	Taux	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2014 - 2016	Absences compressibles	5,01	5,06	4,90	5,66	4,70	4,27
	Absences incompressibles	2,90	2,64	2,22	2,77	3,86	2,62
	Absences globales	7,91	7,70	7,12	8,44	8,56	6,89
Depuis 2017	Absentéisme	5,06	4,84	4,37	5,41	4,98	4,41

Source : CRC à partir des réponses de Paris Musées

Évalué selon l'ancienne méthode, l'absentéisme 2017 (8,4 %) et 2018 (8,6 %) est supérieur à celui de la période 2014-2016 (en moyenne 7,6 %). L'explication de Paris Musées consistant à attribuer cette hausse à la réduction de l'assiette de calcul (baisse des effectifs en raison des fermetures de musées pour travaux) n'est pas convaincante : le personnel d'accueil et de surveillance, particulièrement concerné par la fermeture des musées, est celui qui connaît ordinairement le plus fort taux d'absentéisme. La diminution de ces effectifs rapportée à l'effectif global de Paris Musées aurait, en conséquence, dû infléchir la courbe dans le sens d'une baisse de l'absentéisme et non de sa hausse.

⁷⁴ Le nombre de jours calendaires est toujours identique (sauf année bissextile) quand le nombre de jours ouvrés (du lundi au vendredi - jours fériés) varie selon les années et en conséquence influe sur le taux d'absentéisme (l'Insee, notamment, en tient compte dans ses estimations de croissance). Le nombre de jours calendaires étant plus stable, son utilisation pour le calcul du taux d'absentéisme permet une comparaison plus fiable entre exercices.

L'absentéisme se révèle également très différent d'un musée/service à l'autre comme le montre le tableau ci-après :

Tableau n° 20 : Taux d'absentéisme par direction/Musée (2017 et 2019)

Musée / Direction	Ancienne méthode		Nouvelle méthode			
	Nbre de jours d'absence	Taux d'absentéisme 2017 (%)	Nbre de jours d'absence	Taux d'absentéisme 2017 (%)	Nbre de jours d'absence	Taux d'absentéisme 2019 (%)
Bureau prévention et risques professionnels	4	1,96	6	1,64	4	0,55
Département des collections	5	8,40	317	4,57	213	3,43
Direction administrative et financière	5	12,50	436	5,02	76	0,70
Direction des expositions et publications	832	6,56	968	4,58	393	1,93
Direction des services techniques	344	8,83	448	6,90	186	1,90
Direction du développement des publics et partenariats	400	7,11	519	5,53	782	7,14
Direction ressources humaines et relations sociales	154	4,12	193	3,11	45	0,62
Maison Balzac	112	3,65	137	2,68	625	10,01
Maison Victor Hugo	608	6,65	819	5,38	501	3,83
Musée Art moderne	3 055	9,23	3 084	5,59	1 448	2,63
Musée Bourdelle	1 637	16,68	1 823	11,15	2 658	12,91
Musée Carnavalet – crypte - Catacombes	1 476	6,86	1 759	4,91		
Catacombes					423	3,31
Musée Carnavalet - crypte					1 977	4,84
Musée Cernuschi	1 053	9,77	1 311	7,30	489	3,54
Musée Cognacq Jay	1 266	18,24	1 069	9,24	987	8,14
Palais Galliera	1 207	7,51	470	7,71	866	3,43
Musée Leclerc et Jean Moulin	345	9,44	2 025	3,95	256	3,23
Musée Petit Palais	1 983	6,45	257	3,77	2 721	5,29
Musée Vie romantique	304	7,41	184	3,41	214	2,15
Musée Zadkine	147	4,55	1 181	4,41	283	4,31
TOTAL	15 928	8,44	17 006	5,41	15 147	4,41

Source : bilan social 2017 et 2019, réponse Paris Musées

L'absentéisme n'est pas pris en compte dans le pilotage des ressources humaines en dépit du contrat de performance en cours de réalisation qui retient comme indicateur de suivi l'absentéisme de 2015. Paris Musées a souligné que la mise en place depuis 2017 de mesures internes destinées à réduire le taux d'absentéisme (amélioration des procédures de convocations médicales, contrevisites médicales, formation sur les risques psychosociaux et la motivation des personnels pour les managers, primes sur objectifs individuels) ainsi que le rajeunissement des effectifs en 2019 par la voie du recrutement avaient permis de réduire le taux d'absentéisme.

La chambre relève que le taux d'absentéisme est ramené à 4,41 % en 2019, niveau le plus faible sur l'ensemble de la période évaluée.

Si l'on peut admettre que Paris Musées ait conformé le mode d'évaluation de l'absentéisme de ses agents à celui employé par la Ville de Paris, il reste néanmoins nécessaire de prendre en compte toutes les formes d'absence au travail.

5.5 Une information budgétaire et financière à compléter

5.5.1 Une information insuffisante du conseil d'administration

Le débat d'orientation budgétaire (DOB) est une étape importante et obligatoire dans la construction du budget et la définition de la stratégie financière des collectivités et de leurs établissements. Chaque année un DOB est organisé au sein du conseil d'administration de Paris Musées au vu d'un rapport d'orientation budgétaire (ROB) présenté par la directrice générale. Ce rapport ne contient pas les informations obligatoires et indispensables à la bonne compréhension des perspectives budgétaires et ne permet pas aux administrateurs de débattre de manière éclairée des projets de la direction et de sa stratégie financière.

Le rapport d'orientation pour le budget de 2019 traite en moins de 2,5 pages des perspectives budgétaires de l'exercice à venir et dresse la feuille de route des chantiers à conduire. En matière financière, il précise simplement que la réouverture de plusieurs musées aura pour conséquence d'augmenter la masse salariale et les charges à caractère général mais ne fournit aucune indication sur le volume et la nature des recettes et des dépenses prévisionnelles et de leur évolution par rapport aux exercices précédents.

Les insuffisances du rapport d'orientation ayant été signalées à la direction des finances, le ROB de 2020 a été plus développé que les années précédentes. Il présente désormais quelques agrégats financiers qui restent néanmoins très insuffisants pour permettre un véritable débat sur les orientations de Paris Musées. Aucune information n'est ainsi communiquée l'évolution prévisionnelle des effectifs, les composantes de la masse salariale, l'évolution détaillée des charges externes.

La jurisprudence a précisé que constitue une irrégularité substantielle, de nature à entacher d'irrégularité la procédure d'adoption du budget primitif, la communication à l'instance délibérante d'un rapport d'orientation ne comportant pas d'éléments d'analyse prospective ni d'informations suffisantes sur les principaux postes de dépenses et de recettes de projets⁷⁵.

La chambre prend note de l'engagement de Paris Musées d'inclure à l'avenir les informations prévues à l'article L 2312-4 du CGCT dans les rapports d'orientation budgétaire présentés au conseil d'administration.

Rappel au droit n° 2 : Faire figurer dans les rapports d'orientation budgétaire toutes les informations prévues à l'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales.

5.5.2 L'absence des outils nécessaires à l'évaluation du coût des activités

Le premier contrat d'objectifs et de performance prévoyait la mise en place d'une comptabilité analytique afin de : « permettre de calculer, à terme, le prix de revient et le résultat dégagé par les différentes activités (par exemple les expositions, les publications, la conservation des collections) et le budget en coûts complets de chaque musée et du siège ». Cette comptabilité devait être déployée à partir de 2014. Pourtant à l'échéance du contrat, à la fin de l'année 2015, Paris Musées n'en avait toujours pas. Aussi, le second contrat de performances a réinscrit cet objectif sans toutefois définir d'échéance comme précédemment.

L'absence de comptabilité analytique est un handicap pour Paris Musées qui est aujourd'hui encore dans l'incapacité de retracer le coût de ses activités. Le suivi des expositions

⁷⁵ CAA Douai 14 juin 2005, Commune de Breteuil-sur-Noye ; TA Nice 10 novembre 2006, M. Antoine Di Lorio c/ Commune de La Valette-du-Var ; TA Nice 19 janvier 2007, M. Bruno Lang c/ Commune de Mouans-Sartoux) TA Montreuil 12 avril 2018 (n° 17003556) annulant le budget primitif de la commune de Drancy, estimant incomplètes les informations figurant au ROB, eu égard aux dispositions des articles L. 2312-1 et D. 2312-1 du code général des collectivités territoriales.

temporaires illustre la méconnaissance du coût réel de tels événements. Chaque exposition fait l'objet d'un tableau de suivi des coûts d'organisation et des recettes. Ainsi, le tableau concernant l'exposition Zao Wou Ki organisée au Musée d'Art Moderne retrace année par année les coûts et recettes attendus, les coûts et recettes réels et les écarts constatés. Ce tableau montre qu'une partie seulement des coûts directs (coûts de production) sont pris en compte. Aucune mention n'est faite par exemple des charges de personnel associées à l'organisation de l'exposition ni des autres charges de structure.

Le tableau de suivi de chaque exposition présente les mêmes insuffisances. Sept ans après sa création, Paris Musées est toujours incapable de faire le bilan financier des événements qu'il organise.

La chambre prend note de l'affirmation de Paris Musées selon laquelle les travaux de mise en place de la comptabilité analytique auraient repris en 2019 et abouti à des premiers résultats tels que la présentation d'un compte d'exploitation par exposition ou par édition, par exemple.

Le premier contrat d'objectif prévoyait également la mise en place d'une cellule de contrôle de gestion chargée notamment de « *l'élaboration des tableaux de pilotage, en interne et à destination de la tutelle* ». Cette cellule qui devait assurer le suivi d'exécution du contrat de d'objectifs et de performances n'a pas été mise en place. La chambre n'a pu obtenir de tableaux de pilotage ni de suivi de l'activité à usage interne et à destination de la Ville de Paris. Pas plus qu'il ne dispose de cellule de contrôle de gestion, Paris Musées n'a mis en place de cellule de contrôle interne.

Recommandation n° 6 : Mettre en place une comptabilité analytique et une cellule de contrôle de gestion au sein de Paris Musées.

5.6 Un budget piloté de fait par la Ville de Paris

5.6.1 Un budget qui dépend fortement de la subvention de la Ville de Paris

Les ressources de la section de fonctionnement sont composées principalement de la subvention de la Ville de Paris (65 % des recettes réelles en 2018), des ressources de billetterie, éditions, mises à disposition d'espaces (27 %) et des dons et legs inscrits à la section de fonctionnement (2 %). La subvention de fonctionnement de la Ville est passée de 76 % en 2014 à 65 % en 2018.

Tableau n° 21 : Évolution des recettes de fonctionnement de Paris Musées par nature

Années / en milliers euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	BP 2020
Atténuation de charges (013)	0	257	33	74	32	23	881	542
Pdts sces dom.ventes div.(70) dont :	9 857	14 426	15 697	17 000	19 953	22 121	17 740	24 738
% / total recettes gestion des services	13,7	19,1	20,7	22,6	25,4	28,2	22,6	29,4
Autres ventes de produits finis	1 192	0	0	0	0	760	0	0
Redev. et droits des sces caract. cultur.	7 105	10 461	10 785	12 624	15 301	15 784	15 470	19 342
Autres prestations de services	612	952	2 055	1 438	1 500	1 501	0	1 000
Ventes autres marchandises	183	2 582	2 336	2 351	2 519	2 970	1 568	3 791
MAD pers. facturé autres organismes	284	373	415	486	568	427	548	500
Rembours. frais par autres redevables	343	02	45	15	07	591	25	05
Dot., subv. et particip. (74) dont :	60 057	58 413	57 247	55 357	55 069	53 025	56 019	54 800
% / total recettes gestion des services	83,8	77,6	75,4	73,6	70,3	67,7	71,2	65,1
Subvention Ville de Paris	58 670	58 011	56 100	54 800	54 800	53 000	56 019	54 800

% / total recettes gestion des services	81,8	77	73,7	72,8	69,9	67,7	1,2	65,1
Subv. et particip. autres organismes	1 387	370	977	498	111	0	0	0
Autres pdts gest. courante (75) dont :	1 791	2 239	2 970	2 809	3 339	3 143	3 986	4 037
% / total recettes gestion des services	2,5	3	3,9	3,7	4,3	4	5,1	4,8
Revenus des immeubles	1 400	1 512	1 923	1 993	2 361	1 756	2 447	2 705
Redev. versées par fermiers, concess.	351	398	608	421	516	570	827	707
Produits divers de gestion courante	40	311	314	355	406	751	694	615
Total recettes gestion des services	71 705	75 334	75 947	75 241	78 393	78 312	78 627	84 117
dont ressources propres en %	16,2	22,1	24,6	26,3	29,7	32,3	27,6	34,2
Produits financiers (76)	127	01	97	116	74	92	64	0
Produits excep. réels (77) dont :	960	1 313	3 965	1 852	1 619	1 806	1 680	2 202
Libéralités reçues	960	1 080	3 668	1 776	1 577	1 617	1 442	2 202
Reprise provisions (78)	0	0	48	0	0	497	100	0
Total recettes réelles	72 792	76 647	80 056	77 209	80 085	80 707	80 470	86 320
Recettes d'ordre (77)	0	0	0	29	0	621	1 325	855
Total général recettes fonc.	72 792	76 647	80 056	77 237	80 085	81 328	81 795	87 174

Source : comptes administratifs Paris Musées

Au-delà de la subvention de la Ville, les recettes de Paris Musées sont principalement composées du produit de la billetterie, de la mise à disposition de locaux commerciaux ou d'espaces pour l'organisation d'événements d'entreprise et des dons en numéraire effectués par les particuliers et les entreprises. En 2018, ces ressources représentaient 34 % des recettes réelles de fonctionnement contre 24 % en 2014.

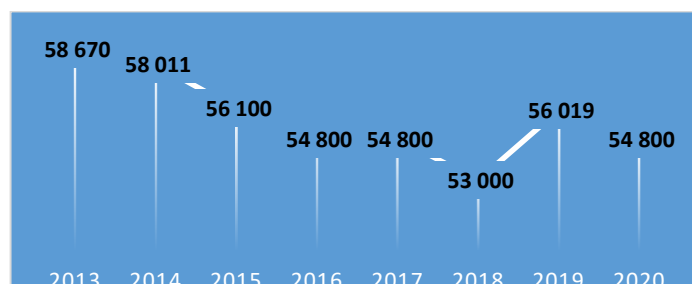
5.6.1.1 Des subventions municipales versées en fonction de l'excédent de fonctionnement cumulé

Le budget de Paris Musées dépend très fortement de la subvention de fonctionnement de la Ville. Même si formellement le budget est arrêté par le conseil d'administration de Paris Musées, c'est en réalité la direction des finances de la Ville qui détermine les conditions de l'équilibre du budget en modulant le montant de la subvention annuelle au vu des besoins de Paris Musées mais aussi de l'évolution de ses ressources propres et de son excédent de fonctionnement cumulé. Paris Musées ayant conduit avec succès une politique active de développement de ses ressources propres, la subvention de la Ville a été régulièrement diminuée jusqu'en 2018.

Les conditions de l'équilibre de la section de fonctionnement du budget sont discutées par la direction générale de Paris Musées avec la direction des finances de la Ville. Le niveau annuel de la subvention est fixé non seulement au vu des besoins de Paris Musées mais aussi de l'évolution de ses ressources propres et de l'excédent de fonctionnement cumulé. Cette méthode est motivée, selon Paris Musées, par la volonté de la Ville de limiter son engagement à proportion de la hausse des ressources de Paris Musées et de réduire l'excédent cumulé de fonctionnement dont elle estime qu'il n'a pas vocation à être important dans un établissement comme Paris Musées.

Une première baisse significative de la subvention a eu lieu en 2015 (- 1,9 M€), Paris Musées devant percevoir durant l'année une recette exceptionnelle de 2,1 M€ liée à la fin de la DSP confiée à la SAS Paris Musées. En dépit de la diminution de sa subvention Paris Musées a réalisé cette année-là un résultat positif de 1,6 M€, portant l'excédent cumulé de la section de fonctionnement à 5,5 M€. La subvention a de nouveau été minorée en 2016 et a eu pour conséquence une réduction de l'excédent de fonctionnement cumulé ramené à 3,8 M€.

Graphique n° 3 : Évolution de la subvention annuelle de la Ville de Paris (milliers d'euros)



Source : comptes administratifs et compte de gestion, budget primitif de 2020

Cette méthode de fixation de la subvention a pour conséquence que le conseil d'administration entérine des budgets préalablement arrêtés par la Ville. En outre, ce mécanisme est peu favorable à la recherche par les responsables des musées et des services mutualisés de ressources propres nouvelles dès lors que celles-ci sont en fait une variable d'ajustement de la subvention municipale.

Pour Paris Musées, la conclusion avec la Ville d'un contrat d'objectifs et de moyens lui donnerait une meilleure visibilité concernant la trajectoire financière de Paris Musées sur une durée de trois ans, faciliterait la réalisation de ses projets dans une perspective pluriannuelle et l'inciterait à rechercher plus activement encore des ressources propres qui participeraient à l'enrichissement et la valorisation des musées.

Recommandation n° 7 : Substituer au contrat d'objectifs et de performance un contrat d'objectifs et de moyens.

5.6.1.2 Des ressources propres sous contrainte

Ce système d'allocation de moyens montre que l'objectif assigné à Paris Musées de développer ses ressources propres relève moins de la volonté de développer les musées que de contenir réduire la participation financière de la collectivité.

Ces ressources propres sont contraintes et les augmentations significatives prévues dans le budget primitif de 2020 supposent pour la plupart d'entre elles des dépenses associées. Ainsi, les recettes de billetterie, évaluées dans le DOB de 2020 à 17 M€ (11,7 M€ en 2019) sont à comparer aux charges de production et de rémunération à engager pour leur réalisation. Faute de comptabilité analytique, Paris Musées ne peut assurer que la croissance des recettes liée au nombre accru d'expositions ne sera pas neutralisée par une progression parallèle des charges. Par ailleurs, le montant des libéralités ne devrait pas augmenter de façon importante les prochaines années.

5.6.1.2.1 Des recettes de billetterie limitées notamment par la gratuité de l'accès aux collections permanentes

Les recettes de billetterie constituent la ressource propre la plus importante. De l'ordre de 3,5 M€ à la veille de la création de Paris Musées, elles étaient supérieures à 15 M€ en 2017 et représentaient 22 % de l'ensemble des recettes de fonctionnement.

Du fait de la gratuité de l'accès aux collections permanentes des musées de la Ville, les tarifs de billetterie correspondent aux visites des expositions temporaires, des catacombes, de la crypte du parvis de Notre-Dame et de la maison de Victor Hugo (Hauteville House). Pour leur fixation, Paris Musées est contraint par les tarifs pratiqués par les musées nationaux.

Tableau n° 22 : Tarif d'entrée aux expositions organisées dans divers musées parisiens (2019)

Tarifs 2019	Plein tarif	Tarif réduit
Louvre	<u>Sur place</u> : collections permanentes + exposition temporaire: 15 €	
	<u>En ligne</u> : 17 € avec accès garanti en 30 mn	
Orsay	Collections permanentes + expositions temporaires : 14 €	11 €
Grand Palais	Variable selon exposition. Ex: Gréco = 13 € - Toulouse-Lautrec = et 16 €	Entre 9 € et 12 €
Paris Musées	Variable selon exposition. Ex: Galliera : Back side - Dos à la mode = 10 € - Balzac : Balzac et Grandville = 8 € . Petit Palais : Gémito = 12 € . MAM = You : 13 € . MAM : H Hartung : = 14 € .	6 / 11 €

Source : CRC

Tableau n° 23 : Recettes de billetterie par nature (2012/2017)

En milliers d'€	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Billetterie	3 499	6 169	9 030	9 553	10 944	13 146
Billetterie Hauteville house			125	149	158	154
Audioguides		304	359	379	809	1 259
Autres (visites conférences, droit de parole, "Paris Museum pass" ...)		632	947	704	713	742
TOTAL	3 499	7 105	10 461	10 785	12 624	15 301

Source : CRC à partir réponses de Paris Musées et des comptes administratifs

5.6.1.2.2 Des recettes domaniales en forte croissance

Les recettes domaniales sont constituées des redevances d'exploitation des librairies, espaces de restauration et boutiques, mis à disposition de tiers par convention, et des recettes liées à la privatisation d'espaces dans les musées pour la réalisation d'événements d'entreprise. Accroître ces recettes est l'un des objectifs des contrats d'objectifs et de performance.

Les recettes de location d'espaces⁷⁶ n'ont cessé de croître au fil des ans. La réouverture en 2019 et 2020 de tous les musées devrait amplifier le montant de ces recettes.

Tableau n° 24 : Produits de la location d'espaces dans les musées

En millier d'€	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Location d'espace	1 399	1 511	1 922	2 100	2 400	1 700

Source : comptes de gestion et rapports d'activité de Paris Musées

Le produit des conventions d'occupation du domaine public (CODP) a triplé depuis 2013 pour atteindre 0,9 M€ en 2018. Il devrait encore augmenter du fait de la réouverture de plusieurs musées après rénovation.

Tableau n° 25 : Redevances d'occupation domaniale (CODP)

En millier d'€	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Redevances d'occupation domaniales	316	429	746	666	890	942

Source : Paris Musées (Q2-1.17)

Les CODP prévoient le versement d'une redevance calculée à partir du chiffre d'affaires de l'exploitation. La plupart stipulent également le remboursement des charges d'électricité, chauffage, d'entretien) quand elles ne peuvent être directement facturées au bénéficiaire de

⁷⁶ Les musées accueillent également des tournages de film : une cinquantaine en 2016 pour une recette de 88 000 €.

la convention. La chambre avait critiqué dans son précédent rapport le manque de suivi des conventions conduisant la Ville à ne pas facturer ces charges à l'exploitant. Paris Musées n'a pu fournir les justificatifs des remboursements de charges, ce qui tend à montrer que celles-ci ne sont toujours pas facturées.

5.6.1.2.3 Des libéralités dont le montant reste stable

Les libéralités inscrites en recettes de fonctionnement traduisent la volonté des donateurs, le plus souvent des particuliers, de participer au « *rayonnement des musées de la Ville* ». À la différence des mécénats de la section d'investissement, ces libéralités, non affectées à la réalisation d'un projet précis, sont utilisées librement par Paris Musées.

Leur montant reste stable d'une année à l'autre. La directrice générale remarquait d'ailleurs lors d'une réunion de conseil d'administration que « *les objectifs de mécénats et parrainages sont plus difficiles à tenir en fonctionnement ; les mécènes préférant financer des opérations pérennes (acquisitions ou participations aux travaux de rénovation)*. »

Les prévisions inscrites dans le budget de 2019 à hauteur de 2,8 M€ (+ 75 % par rapport à 2018) n'ont pas été réalisées, les comptes de Paris Musées enregistrant même une baisse de cette catégorie de recettes (1,45 M€ contre 1,62 M€ en 2018). Avec une prévision de 2,2 M€ le budget de 2020 paraît également exagérément optimiste.

Pour encourager les dons faits par les visiteurs aux collections des musées parisiens en les valorisant par une communication plus claire et plus visible, des urnes sont mises à disposition pour inciter les visiteurs à faire un don du montant qu'ils souhaitent dans la plupart des musées (sauf la crypte archéologique du parvis de Notre-Dame, les catacombes et le Palais Galliera).

Les musées ont placé des urnes pour inviter les visiteurs à contribuer à l'entretien des collections. Le rapport de la chambre sur les dons et legs avait observé que ces urnes avaient été placées dans des lieux très discrets comme si cet appel aux dons n'était pas assumé. De fait, les urnes n'ont rapporté aucun don à 12 musées sur 14. Seul le musée Zadkine a obtenu 637,18 € et le Petit Palais 25 821 €.

5.6.2 Des charges de fonctionnement qui vont augmenter en raison de la réouverture des musées après rénovation

Les charges présentent un fort coefficient de rigidité. Au-delà des rémunérations qui oscillent autour de 60 % des dépenses réelles de fonctionnement, une part significative des charges concerne le fonctionnement même des musées (énergie, maintenance, entretien, locations immobilières). Selon le rapport d'orientation budgétaire pour 2019, « *les charges rigides, à savoir la masse salariale pour plus de 50 M€, les fluides et les locations immobilières, représentent près de 70 % du budget de fonctionnement et comportent des éléments d'indexation inéluctables* ».

Tableau n° 26 : Les dépenses de fonctionnement

En milliers d'€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	BP 2020
Ch. caractère général (011) dont :	23 100	27 897	29 191	30 428	30 547	32 603	31 280	33 735
<i>Evolution annuelle %</i>		20,8	4,6	4,2	0,4	6,7	-4,1	7,8
<i>Ch. caractère général / charges courantes</i>	<i>34,2</i>	<i>36,6</i>	<i>37,7</i>	<i>39,1</i>	<i>38,6</i>	<i>40,7</i>	<i>38,7</i>	<i>39,4</i>
Énergie et électricité	1 522	2 057	1 686	1 924	1 885	1 606	1 711	1 743
Chauffage urbain	830	750	969	967	861	788	739	764
Prestations de services	4 187	7 108	7 169	6 394	8 083	9 075	9 597	15 329
Locations immobilières	2 989	2 791	3 000	3 304	3 702	3 473	3 229	3 100

Charges locatives copropriété	131	639	369	376	596	948	859	923
Maintenance	2 029	2 166	2 911	2 488	2 490	2 425	2 365	2 689
Annonces et insertions	1 221	2 210	3 147	3 017	2 864	3 790	1 739	1 145
Catalogues et imprimés	1 088	1 276	1 195	1 295	1 270	1 110	1 034	2 013
Transports de biens	2 755	2 451	2 153	3 531	2 707	2 675	3 806	1 014
Frais de nettoyage des locaux	1 398	1 160	1 278	1 196	1 179	1 216	1 295	1 185
Ch. pers. et frais assimilés (012):	44 092	47 808	47 653	46 929	47 941	46 796	48 655	51 000
Evolution annuelle %		8,4	-0,3	-1,5	2,2	-2,4	4,0	4,8
Charges de personnel / charges courantes	65,3	62,7	61,6	60,3	60,6	58,4	60,2	59,5
Autres ch. gestion courante (65)	334	573	546	531	592	692	864	941
Dépenses gestion des services	67 526	76 277	77 390	77 888	79 081	80 091	80 798	85 676
Charges financières (66)	2	5	5	15	12	0	5	4
Charges except. (67)	16	82	293	99	157	244	256	13
Dotations provisions et dépréciations (68)	0	270	0	250	0	347	0	0
Total dépenses réelles	67 545	76 634	77 688	78 252	79 250	80 681	81 059	85 693
VC immobilisations cédées (675)	0	0	235	41	0	0	235	0
Dotations aux amortissements (6811)	343	415	535	658	813	973	1 216	1 482
Total dépenses de fonctionnement	67 888	77 049	78 458	78 950	80 063	81 654	82 511	87 174
Virement à la section d'investissement							NC	0

Source : comptes administratifs de Paris Musées et compte de gestion 2019 DRFIP, budget primitif 2020

La réouverture des musées après rénovation est à l'origine d'une hausse prévisionnelle significative des charges de gestion. La comparaison du budget primitif de 2020 avec le compte administratif de 2018 montre une augmentation des charges de gestion de l'ordre de 5,7 M€ comprenant notamment une hausse des rémunérations de 4,2 M€ et des charges générales de 1,1 M€. L'équilibre de la section de fonctionnement, après reprise de 1,7 M€ à la section d'investissement, ne sera possible en 2020 que si les ressources propres que Paris Musées a prévu en forte hausse sont effectivement réalisées.

Ainsi qu'il a été exposé ci-dessus, le pilotage du budget de Paris Musées est *de facto* assuré par la direction des finances de la Ville de Paris.

Les derniers débats d'orientation budgétaire ont mis en évidence que les années 2019 et 2020 seraient déficitaires en raison de la réouverture de tous les musées après rénovation. Sans doute, certaines dépenses inscrites dans ces budgets présentent-elles un caractère seulement transitoire (coût du déménagement des collections et de la réinstallation des œuvres. Cependant, la réouverture des musées doit augmenter de façon pérenne les charges de rémunération et à caractère général. Or, Paris Musées paraît ne pas pouvoir compter sur une hausse de la subvention de fonctionnement de la Ville à concurrence de ses besoins et ses marges de manœuvre sont limitées.

5.6.3 Le financement des investissements

5.6.3.1 Une épargne brute constituée principalement sur deux exercices

Les comptes de Paris Musées ne dégagent que rarement un excédent brut d'exploitation (EBE). Mais s'agissant d'un établissement chargé de la gestion et du développement de musées, l'EBE n'est pas totalement significatif. Figurent en effet parmi les recettes naturelles

des musées les produits des dons et legs (C/77), non compris dans le calcul de l'EBE mais inclus dans l'épargne brute ou capacité d'autofinancement (CAF).

Tableau n° 27 : Excédent brut d'exploitation et capacité d'autofinancement de Paris Musées

En milliers d'€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	BP 2020
Produits de gestion des services (A)	71 705	75 334	75 947	75 241	78 393	78 312	78 627	84 117
Charges de gestion des services (B)	67 526	76 277	77 390	77 888	79 081	80 091	80 798	85 676
Excédent brut d'exploitation (A-B)	4 179	- 944	- 1 443	- 2 647	- 688	- 1 779	- 2 172	- 1 558
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>5,8</i>	<i>- 1,3</i>	<i>- 1,9</i>	<i>- 3,5</i>	<i>- 0,9</i>	<i>- 2,3</i>	<i>- 2,8</i>	<i>- 1,9</i>
+/- Résultat financier	125	- 4	91	101	62	92	59	- 4
+/- Autres produits et charges excep. réels dont :	943	1 231	3 437	1 741	1 461	1 562	1 203	2 189
-libéralités reçues (C/7713)	960	1 080	3 668	1 776	1 577	1 617	1 442	2 202
% libéralités reçues / CAF	18,3	381,0	175,9		188,9			351,2
CAF	5 248	283	2 085	- 805	835	- 124	- 910	627
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>7,3</i>	<i>0,4</i>	<i>2,7</i>	<i>- 1,1</i>	<i>1,1</i>	<i>- 0,2</i>	<i>- 1,2</i>	<i>0,7</i>
-Dotations aux amortissements (C/6811)	- 343	- 415	- 535	- 658	- 813	- 973	- 1 216	- 1 482
+/-Dot/Rep. prov/dépréc (C/78-6815-6817-6875)	0	- 270	48	- 250	0	150	100	0
+ quote-part subv. inv. reprises au résultat	0	0	0	0	0	621	730	855
+ reprises excédent de fonct. transféré en inv.	0	0	0	0	0	0	581	0
Résultat section fonctionnement*	4 904	- 401	1 598	- 1 713	22	- 326	- 715	0
Virement à la section d'investissement	- 581						NC	0

*les produits de cessions dans la section de fonctionnement sont neutralisés

Source : comptes administratifs, compte de gestion 2019, budget primitif de 2020

La CAF s'élevait au total cumulé de 7,5 M€ à la fin de l'exercice 2018, dont 98 % avaient été constitués en 2013 et 2015, deux exercices qui ont connu des circonstances particulières n'ayant pas vocation à se renouveler.

En 2013, première année de fonctionnement de Paris Musées, la Ville a versé une subvention correspondant à une année pleine. Or, des dépenses importantes ont continué à être prises en charge par la Ville. Paris Musées a donc constitué cette année-là un EBE de 4,2 M€ et une CAF de 5,2 M€.

Paris Musées a aussi bénéficié d'une recette exceptionnelle de 4,1 M€ à raison de 2 M€ en 2013 et de 2,1 M€ en 2015 suite à la liquidation de la SAS Paris Musées, délégataire de service public de la Ville avant la création de l'établissement public⁷⁷.

À la fin de l'exercice 2019, l'excédent cumulé de la section de fonctionnement⁷⁸ atteignait 2,8 M€, en baisse depuis la création de Paris Musées.

Tableau n° 28 : Évolution de l'excédent cumulé de la section de fonctionnement (2013/2019)

En milliers d'€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Excédent cumulé	4 324	3 923	5 521	3 808	3 829	3 504	2 788

Source : comptes administratifs et de gestion

5.6.3.2 Des souscriptions publiques peu ambitieuses

Paris-Musée s'est fixé des objectifs peu ambitieux en matière de souscriptions publiques : deux ont été réalisées en 2016 et 2017 pour le musée Cognacq-Jay⁷⁹ et les décors d'Hauteville

⁷⁷La DSP a été signée entre la Ville et l'association Paris Musées. La DSP a été résiliée par anticipation à la création de l'établissement. Paris Musées et l'AME⁷⁷, sont convenus par convention que le patrimoine de la SAS (filiale de l'association) serait dévolu à Paris Musées.

⁷⁸Après virement à la section d'investissement de 0,6 M€ en 2013

⁷⁹Pour l'acquisition d'un tableau de Pierre Claude François Delorme, Paolo et Francesca. La campagne a permis de collecter 7 521 € grâce à la contribution de 62 donateurs. Les frais de gestion s'élevaient à 8 %.

House à Guernesey⁸⁰, sur la plateforme de la Fondation du Patrimoine. Une campagne de financement participatif est actuellement en cours de préparation pour financer la restauration d'un lot de 20 enseignes appartenant aux collections du musée Carnavalet. Elle s'est déroulée du 21 septembre au 17 novembre 2019 sur la plateforme Commeon.

5.6.3.3 Des investissements financés principalement par la Ville de Paris

La section d'investissement retrace principalement les opérations de rénovation de musées et les acquisitions / restaurations d'œuvres. Les investissements à conduire de 2015 à 2020, inscrits dans le plan d'investissement de la mandature (PIM), ont été évalués à 125 M€. Leur financement est assuré à hauteur de 78 % par la Ville et le solde par Paris Musées dans le cadre de mécénats et de subventions⁸¹.

Tableau n° 29 : Répartition des financements entre la Ville de Paris et Paris Musées

Montants en milliers d'€	Ville de Paris	% /Total	Paris Musées	% /Total	Total
Rénovation des musées	84 802	75,9	26 982	24,1	111 784
Équipements courant et informatique	2 752	100,0	0	0,0	2 752
Chantier des collections dont la numérisation	1 578	100,0	0	0,0	1 578
Restauration des œuvres d'art	2 472	84,6	450	15,4	2 922
Acquisitions d'œuvres d'art	6 000	100,0	0	0,0	6 000
Total	97 605	78,1	27 432	21,9	125 036

Source : PM 2015-2020

Les opérations sont conduites soit directement par Paris Musées, soit par la Ville dans le cadre de conventions de mandat⁸².

L'excédent cumulé de la section d'investissement s'élevait à 21,4 M€ à la fin de l'année 2018. Paris Musées justifie l'importance de ces excédents par « *des décalages de paiement sur plusieurs opérations* »⁸³. Effectivement, fin 2019, l'excédent était ramené à 14,2 M€.

Aucun bilan annuel du programme d'investissement n'est réalisé pour être présenté au conseil d'administration, contrairement aux dispositions de l'article 9 des statuts de Paris Musées. Les rapports d'orientation budgétaire, pas plus que les rapports de présentation du projet de budget, ne font état des opérations en cours de réalisation.

⁸⁰ La campagne a permis de collecter 53 517 € grâce à la contribution de 362 donateurs. Les frais de gestion s'élevaient à 6 % de la somme collectée. La Fondation du Patrimoine a également abondé à la souscription à hauteur de 25 000 €.

⁸¹ À la clôture de l'instruction le financement des opérations n'était pas bouclé et Paris Musées recherchait 4,5 M€ de mécénat.

⁸² Les trois rénovations (Carnavalet - Libération – Musée d'Art Moderne) conduites par la Ville représentent près de 75 % du programme de travaux. Ces trois opérations ont dépassé de près de 20 % le montant initial prévu dans le programme de la mandature.

⁸³ Compte administratif 2018 exposés des motifs.

Tableau n° 30 : Financement des investissements (2013/2020)⁸⁴

En milliers d'€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	BP 2020
CAF disponible	5 248	283	2 085	-805	835	-124	-910	627
FCTVA	0	0	167	556	591	869	2 594	4 347
Subventions d'investissement reçues (VdP)**	2 817	3 418	5 925	8 150	13 070	28 187	29 062	16 912
% Subv. VdP / dép. équip. hors avances et acomptes	260,9	96,9	134,3	115,1	71,7	97,9	58,7	76,7
Avances, acomptes commandes immo. corpor. (VdP)	97	837	155	1 580	10 979	22 734	38 574	12 912
Produit des cessions d'immobilisation	0	0	235	12	0	0	221	0
Autres recettes (hors 1068) dont :	5 247	1 060	522	2 107	3 356	4 583	10 510	159
-dotation, fonds divers et réserves	5 000	733	0	0	0	0	0	0
-dons et legs en capital	247	326	522	2 053	3 356	4 583	10 494	159
% dons et legs / dépenses d'équipement	21,0	7,5	11,4	23,7	11,5	8,9	11,9	0,5
Recettes d'investissement	8 161	5 315	7 005	12 405	27 995	56 372	80 961	34 329
Financement propre disponible	13 408	5 598	9 090	11 600	28 830	56 248	80 051	34 956
Dépenses d'équipement (C/20+21+23) dont :	1 177	4 365	4 576	8 658	29 196	51 517	88 129	34 956
Avances, acomptes commandes immo. corpor. (VdP)	97	837	163	1 580	10 979	22 734	38 621	12 912
Dépenses financières (C/27)	19	01	0	22	0	03	16	0
+/- Dot. Rep. prov. et dépréciations (C/-78+681+687)**	0	270	-48	250	0	-150	-100	0
+/- Besoin/capacité de financement propre	12 213	963	4 562	2 669	- 366	4 878	- 7 995	0
+/- Solde des opérations pour compte de tiers	34	144	- 190	0	0	0	0	
+/- Besoin/capacité de financement	12 247	1 107	4 372	2 669	- 366	4 878	- 7 995	0

** En 2013 PM a reçu 2,8 M€ de subventions affectés au C/13148 en lieu et place du C/13248 ; la régularisation a eu lieu en 2015 titre (C/13248).

Source : CA, décision modificative n° 2 2019, subvention 2,817 M€, compte de gestion prévisionnel 16/12/2019)

5.6.4 Des actifs surtout constitués de biens transférés par la Ville de Paris

Par sa délibération des 19 et 20 juin 2012 créant Paris Musées, le Conseil de Paris avait prévu que la Ville verserait une dotation initiale à l'établissement public correspondant, d'une part, « aux bâtiments, collections, dons et legs, affectés à l'activité de l'établissement public et qui lui sont remis en affectation » et, d'autre part, « au matériel et au mobilier qui font l'objet d'un apport en nature en pleine propriété à l'établissement ». La dotation initiale à Paris Musées concernant « les bâtiments et collections » s'est élevée à 274 661 434 €. Elle a été complétée par un apport en nature de 1 594 717 €.

Par cette délibération de juin 2012, le Conseil de Paris avait prévu en outre que le montant de ces dotations serait « actualisé au vu notamment de l'exécution comptable 2012, et ultérieurement autant que de besoin ». Ces dotations ont effectivement été actualisées entre 2012 et 2017. Au total, Paris Musées a pu justifier de 308 256 541 € de biens mis en affectation⁸⁵ et de 3 839 907 € de dotations en nature, retenus en entrée dans la comptabilité de Paris Musées pour leur valeur nette comptable soit 1 488 585 €⁸⁶.

Les placements de legs ne pouvant faire l'objet d'une mise en affectation, le Conseil de Paris a autorisé en 2104 par une délibération spécifique le transfert à Paris Musées de 2 786 978 € de placements de legs.

La dotation initiale a été complétée par un apport en numéraire de 5 M€ à l'établissement « destiné à fournir le volant de trésorerie indispensable à son bon fonctionnement). Le montant

⁸⁴ Selon Paris Musées les dépenses d'investissement de 2013 et 2014 étaient des fins d'opérations engagées précédemment par la Ville de Paris.

⁸⁵ Biens inscrits au compte 22 « immobilisations reçues en affectation » avec contrepartie au compte 229 « droit de l'affectant ». Les valeurs brute et nette des biens transférés sont identiques. Les certificats administratifs actant le transfert ne font pas état d'amortissement restant à réaliser. Paris Musées a indiqué que les biens étaient déjà amortis ou non soumis à l'amortissement.

⁸⁶ Les biens sont enregistrés à l'actif net du bilan, fin 2018, à raison de 55 310,97 € (C/2183 « matériel de bureau et matériel informatique », 413 586,71 € (C/2184 « mobilier »), 1 019 687,71 € (C/2188 « autres immobilisations corporelles »). Leur contrepartie est inscrite au compte 1021 « dotation ».

[...] correspond à environ 25 jours de fonctionnement ; niveau jugé suffisant pour prévenir tout risque de cessation de paiement ».

Fin 2018, l'actif brut de Paris Musées était composé à hauteur de 317,5 M€ d'actifs transférés par la Ville. S'y ajoutaient 61,6 M€ de subventions d'investissement reçues, soit un total de 379,1 M€ représentant 81 % de l'actif brut de Paris Musées.

Paris Musées n'a pas été en mesure de produire à la chambre l'état de l'actif en raison « *de différences entre les actifs de Paris Musées et la DRFIP sur une douzaine de comptes budgétaires que nous sommes actuellement en train d'examiner et de régulariser avec la DRFIP* ».

5.6.5 Une trésorerie qui reste confortable

De 2013 à 2019, le fonds de roulement net global de Paris Musées est passé de 12,2 M€ à 17,1 M€. Ce niveau s'explique principalement par les retards des dépenses liées aux travaux. À la fin de l'année 2019, le fonds de roulement représentait 77 jours de charges de gestion.

Le besoin en fonds de roulement est toujours négatif. Son niveau élevé en fin de période tient aux dettes de court terme attachées aux opérations d'investissement (dettes fournisseurs d'immobilisation de 14,74 M€ fin 2018). En conséquence, la trésorerie est abondante. Fin 2018, elle s'élevait à 58,3 M€, soit l'équivalent de 9 mois de charges de gestion contre 45,5 M€ en fin d'année 2019, sous l'effet de l'achèvement de plusieurs marchés de travaux.

Tableau n° 31 : Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement

Montants en milliers €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fonds propres	316 572	328 549	343 677	358 856	388 446	424 159	457 471
Provisions pour risques et charges	0	270	222	222	222	322	222
Ressources stables	316 572	328 819	343 899	359 078	388 668	424 481	457 693
Actif immobilisé	304 359	315 374	325 939	338 450	368 406	399 241	440 547
Fonds de roulement net global	12 213	13 446	17 960	20 629	20 262	25 240	17 146
<i>en nb de jours de ch. gestion</i>	<i>66</i>	<i>64</i>	<i>85</i>	<i>97</i>	<i>94</i>	<i>115</i>	<i>77</i>
Dettes à court terme	8 734	13 063	11 199	11 797	21 130	33 923	31 958
Compte de régularisation	453	4 042	1 000	-38	862	5 874	801
Créances	4 934	5 885	6 217	8 305	6 873	6 753	4 390
Besoin en fonds de roulement	- 4 253	- 11 220	- 5 982	- 3 454	- 15 118	- 33 044	- 28 369
<i>en nb de jours de ch. gestion</i>	<i>23</i>	<i>54</i>	<i>28</i>	<i>16</i>	<i>70</i>	<i>151</i>	<i>128</i>
Trésorerie	16 466	24 665	23 941	24 083	35 381	58 284	45 515
<i>en nb de jours de ch. gestion</i>	<i>89</i>	<i>118</i>	<i>113</i>	<i>113</i>	<i>163</i>	<i>266</i>	<i>206</i>

Source : comptes de gestion

Le fonds de roulement doit diminuer en 2020-2021 en raison de la fin de la rénovation des musées. Corrélativement, le besoin en fonds de roulement devrait également évoluer pour se rapprocher du niveau communément admis de 25 jours. La trésorerie devrait également baisser avec la fin du programme de rénovation.

5.6.6 Les budgets de 2019 et 2020 connaissent des exécutions contrastées

5.6.6.1 Le budget de 2019 a connu des écarts aux prévisions du fait de la réouverture plus tardive de certains musées

Le budget de 2019 devait prendre en compte de nouvelles dépenses de rémunération et de déménagement/emménagement des œuvres notamment, liées à la réouverture de plusieurs musées après rénovation. Cependant, le ROB n'évaluait pas les hausses prévisionnelles de crédits par catégories pas plus qu'il ne donnait d'indications sur l'évolution des recettes, à

l'exception toutefois du montant de la subvention municipale dont le montant était annoncé à hauteur de 56 M€ (+ 3 M€). Comparé au ROB de 2018 qui tablait sur des dépenses de 78 M€, celui de 2019 envisageait un volume de dépenses de 83 M€, en augmentation de 6,5 %.

Tableau n° 32 : Budget / Compte de gestion 2019

En €	BP 2018	BP 2019	BS 2019	DM1 2019	DM2 2019	CG 2019
Dépenses de fonctionnement						
Charges à caractère général (11)	27 042	29 058	32 442	33 107	33 155	31 280
Ch. pers. et frais assimilés (12)	48 110	50 410	50 410	50 410	50 410	48 655
Autres ch. gestion courante (65)	486	750	892	871	882	864
Total dép. gestion des services	75 637	80 217	83 744	84 388	84 447	80 798
Charges financières (66)	05	05	05	05	05	05
Charges exceptionnelles (67)	61	61	269	269	269	256
Dotations prov., dépréciations (68)	0	0				0
Total dépenses réelles	75 703	80 283	84 018	84 662	84 721	81 059
Virement à la section d'investissement			92	103	123	NC
Opérations d'ordre entre sections (042)	973	1 028	1 205	1 216	1 216	1 451
Total dépenses d'ordre (042)	973	1 028	1 297	1 320	1 339	1 451
Total général dépenses fonc.	76 676	81 311	85 315	85 982	86 060	82 511
Recettes de fonctionnement						
Atténuations de charges (011)			453	453	453	881
Pdts sces dom. ventes divers.(70)	17 507	18 299	18 388	18 388	18 395	17 740
Dot., subv., participations (74)	53 434	56 019	56 019	56 019	56 019	56 019
Autres pdts gestion courante (75)	3 464	3 481	3 481	3 481	3 481	3 986
Total recettes gestion des sces	74 405	77 799	78 341	78 341	78 348	78 627
Produits financiers (76)	36	36	36	36	38	64
Produits exceptionnels (77)	1 850	2 669	2 669	2 755	2 825	1 680
Reprise provisions semi-budgétaires						100
Total recettes réelles	76 291	80 504	81 046	81 133	81 211	80 470
Opérations d'ordre entre sections (042)	384	807	765	1 345	1 345	1 325
Total général recettes fonct.	76 676	81 311	81 811	82 478	82 557	81 795
Résultat de fonctionnement reporté			3 504	3 504	3 504	
Total	76 676	81 311	85 315	85 982	86 060	81 795
Excédent/déficit	0	0	0	0	0	-715

Source : CRC à partir des documents financiers Paris Musées et compte de gestion

Le financement de ce surcroît de dépenses devait être assuré, d'une part, par l'augmentation de la subvention de la Ville et, d'autre part, par la reprise des excédents prévisionnels de fonctionnement attendus en 2018 (0,5 M€) et « des excédents d'investissement antérieurs, pour un total de 1,7 M€ ».

Le déficit prévisionnel n'a en fait été financé ni par la reprise de l'excédent de fonctionnement de 2018, l'exercice ayant été clôturé sur le constat d'un déficit de 0,33 M€, ni par la reprise d'une partie des excédents capitalisés, Paris Musées n'ayant pas saisi la DGFIP de la demande de transfert de ces excédents à la section de fonctionnement. Le budget supplémentaire a repris la totalité de l'excédent de fonctionnement cumulé depuis la création de Paris Musées (3,5 M€). En outre, par une première délibération modificative, le conseil d'administration a voté la reprise de l'excédent de fonctionnement de 2013 affecté l'année suivante à la section d'investissement pour un montant de 580 552 €.

Le compte de gestion de 2019 a arrêté le volume des dépenses de fonctionnement à 82,5 M€, inférieures de l'ordre de 3,5 M€ à la prévision. Les principaux écarts entre dépenses prévisionnelles et dépenses réalisées portent sur les prestations de services (-1,5 M€) et les charges de personnel (- 1,8 M€).

La directrice des finances de Paris Musées explique cet écart comme suit : « *en raison de décalages temporels de réouverture de certains musées ainsi que de fortes vacances frictionnelles nous constatons une sous-exécution d'1,8 M€ sur notre masse salariale. D'autre part, si nous constatons une billetterie plus élevée que prévue sur le site des catacombes, cette hausse est fortement neutralisée par une perception des mécénats inférieure à nos prévisions sur la section de fonctionnement [...]* ».

Les recettes de fonctionnement de 2019 s'élèvent à 81,8 M€, en retrait de 0,8 M€ par rapport à la prévision en raison d'une surévaluation de l'ordre de 1,4 M€ de la prévision initiale concernant le produit des libéralités.

La section de fonctionnement affiche un déficit de 0,8 M€.

5.6.6.2 La réalisation du budget de 2020 sera inévitablement bouleversée par la crise sanitaire

Le budget de 2020 anticipait un nouveau déficit de la section de fonctionnement. En effet, la réouverture de plusieurs musées prévue en 2019 ayant été différée, le rapport d'orientation budgétaire pour 2020 tablait de nouveau sur une hausse des charges pour : « *[...] reconstitution des effectifs d'accueil et de surveillance, recours aux vacances pour les nouvelles expositions temporaires, charges adaptées aux nouveaux espaces rénovés (fluides, maintenance, nettoyage...)* ».

Compte tenu de ces besoins nouveaux, le budget de fonctionnement de 2020 devrait s'élever à près de 85 M€. Or, la subvention de la Ville de 54,8 M€ est en retrait de 1,2 M€ par rapport à 2019.

Comme les années précédentes, le rapport d'orientation ne contient pas les informations qui auraient permis au conseil d'administration d'apprécier les besoins à satisfaire par comparaison avec les exercices précédents. Le ROB évalue cependant pour la première fois les charges liées à chaque grande catégorie d'activité (gestion des collections, éditions, expositions) sans toutefois répartir les charges indirectes entre les différentes activités.

Annoncée dans le ROB de 2019, la demande de reprise d'une partie de l'excédent d'investissement au bénéfice de la section de fonctionnement a été faite à la DGFIP en juillet 2019. Dans sa lettre, Paris Musées exposait que son bilan présentait un excédent d'investissement de 1,8 M€⁸⁷ (C/ 1068) à la clôture de l'exercice 2018, constitué :

- de 0,58 M€ d'excédent de fonctionnement affecté en 2014 à la section d'investissement que Paris Musées pouvait reprendre sans autorisation préalable ;
- de 1,2 M€ de subventions transférables sur années antérieures faisant l'objet de la demande d'autorisation de reprise en section de fonctionnement.

Pour justifier cette demande Paris Musées exposait que la Ville avait signé avec l'État un contrat encadrant pour les années 2018 à 2020 la trajectoire d'évolution de ses finances et que, dans ce contexte, la subvention de fonctionnement ne pourrait être suffisante pour financer les dépenses exceptionnelles de l'année 2020.

Paris Musées notait enfin que « *malgré les économies réalisées et les excédents constatés en 2018, la section de fonctionnement sera difficilement à l'équilibre au budget primitif de 2020, si ce montant de 1,2 M€ qui aurait dû être comptabilisé en fonctionnement sans erreurs d'imputation comptable, n'y est pas réintégré* ». Cette affirmation est surprenante car non seulement Paris Musées ne justifiait pas les économies réellement faites mais il prétendait que

⁸⁷ 580 552 € + 1 198 022 €

l'exercice 2018 avait dégagé un excédent alors que le conseil d'administration avait approuvé quelques semaines plus tôt le compte administratif de 2018 en déficit de 0,33 M€.

Néanmoins, la DGFIP a autorisé la reprise en 2020 de 1,2 M€ d'excédent d'investissement en section de fonctionnement.

En tout état de cause, la crise sanitaire constatée par l'état d'urgence déclaré à compter du 24 mars 2020, qui a entraîné la fermeture des musées et l'arrêt de plusieurs chantiers, remet totalement en cause les prévisions faites pour 2020.

ANNEXES

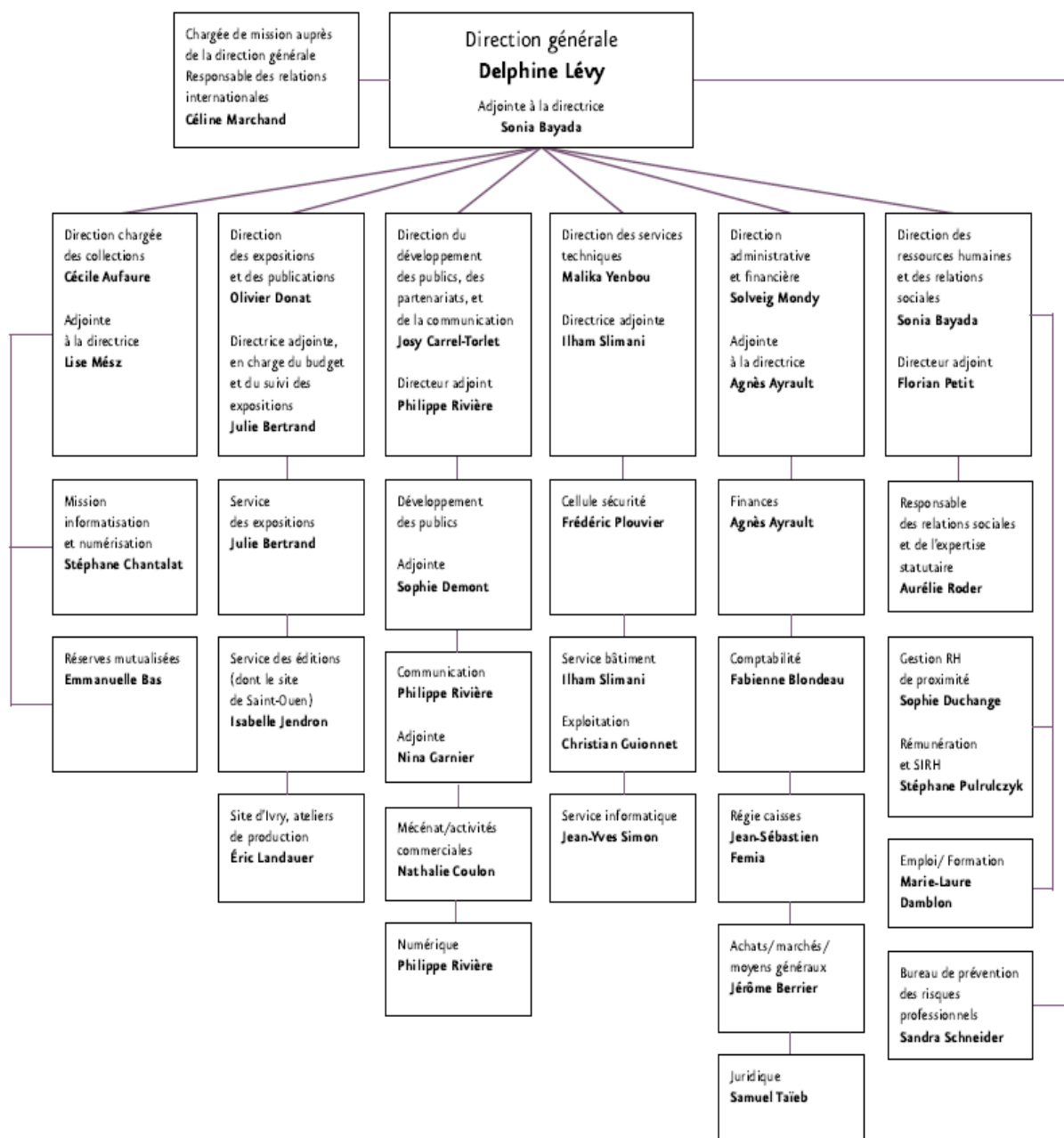
Annexe n° 1. Déroulement de la procédure	74
Annexe n° 2. : Organigramme de Paris Musées au 2 juillet 2018.....	75
Annexe n° 3. : Poids des charges fixes en %.....	76
Annexe n° 4. Opérations dont la maîtrise d'ouvrage a été déléguée	77
Annexe n° 5. Rythme prévisionnel des investissements (PIM).....	78
Annexe n° 6. Évolution de l'actif depuis la création de Paris Musées.....	79
Annexe n° 7. Évolution du passif	80
Annexe n° 8. Biens de la Ville de Paris inscrits au bilan de Paris Musées.....	81
Annexe n° 9. Ventilation par grade des ETP (hors vacataires).....	82
Annexe n° 10. Actions et indicateurs associés à l'objectif de diversification des publics	83
Annexe n° 11. Crédits affectés aux musées (2020)	84
Annexe n° 12. Glossaire des sigles.....	85

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 243-1 à L. 243-6, R. 243-1 à R. 243-21 et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

Objet	Dates	Destinataire
Avis de compétence du ministère public	Sans objet	
Envoi lettre ouverture de contrôle	Envoi : 13-06-19 ; reçue : 14-06-19 Envoi : 19-06-19 ; reçue : 20-06-19 Envoi : 19-06-19 ; reçue : 19-06-19	M. Girard Christophe M. Julliard Bruno Mme Hidalgo Anne
Entretien de début de contrôle	10-07-19	M. Girard Christophe représenté par M. Yohann Turbet Delof
Entretien de fin d'instruction	29-01-2020	Delphine Lévy, directrice générale de Paris Musées (délégations jointes)
Délibéré de la formation compétente	03-03-20	
Envoi du ROP	Envoi : 17-07-20 ; reçue : 17-07-20 Envoi : 17-07-20 ; reçue : 20-07-20 Envoi : 17-07-20 ; reçue : 17-07-20	M. Girard Christophe M. Julliard Bruno Mme Hidalgo Anne
Envoi d'extraits du ROP	Envoi : 17-07-20 ; 04-08-20	3 extraits
Prolongation des délais de réponses aux extraits	Demande 30-09-20 ; reçue greffe 30-09-20 Accordée par greffe 08-10-20 ; reçue 08-10-20 Date butoir : 16-10-20	
Réception des réponses au ROP et aux extraits	19-10-20 reçues greffe 01-10-20 23-10-20 reçues greffe 26-10-20 (suite à audition de PM par CRC) 19-10-20 ; reçues greffe 19-10-20 23-10-20 reçues greffe 23-10-20 05-11-20 reçues greffe 06-11-20	DE Afaf Gabelotaud Vice-Pdte PM + 3 réponses
Auditions	Demande du 19-10-20 reçue greffe 01-10-20 (dernier paragraphe) Convocation du greffe à Mme Bayada pour audition du 23-10-20	DE Paris Musées Mme Carine Rolland Pdte PM Représentée par Mme Bayada
Délibéré de la formation compétente	09-12-20	
Envoi du ROD	22-12-20	Mme Rolland Carine M. Girard Christophe M. Julliard Bruno Mme Hidalgo Anne
Réception des réponses annexées au présent ROD	25-01-21	Mme Rolland Carine

Annexe n° 2. : Organigramme de Paris Musées au 2 juillet 2018



Source : Paris Musées

Annexe n° 3. : Poids des charges fixes en %

En %	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ch. pers. et frais assimilés (012):	64,9	62	60,7	59,4	59,9	57,3
Fluides	3,5	3,6	3,4	3,7	3,4	2,9
Locations immobilières / charges locatives (011)	4,6	4,5	4,3	4,7	5,4	5,4
Maintenance (011)	3	2,8	3,7	3,1	3,1	3
Nettoyage des locaux (011)	2,1	1,5	1,6	1,5	1,5	1,5
Total charges fixes	78,1	74,5	73,8	72,4	73,3	70,1
Autres charges à caractère générales (011)	20,9	23,8	24,2	25,6	24,9	27,1
Total des dépenses réelles de fonctionnement	100	100	100	100	100	100

Source : CRC

Annexe n° 4. Opérations dont la maîtrise d'ouvrage a été déléguée

Montant en M€ TTC	Convention			PIM actualisé avril 2019				Dépassement coût d'origine
	Financier		Total	Financier		dont reste à trouver par Paris Musées	Total	
	Ville de Paris	Paris Musées		Ville de Paris	Paris Musées			
Restructuration partielle du musée Carnavalet	40,0	3,0	43,0	47,0	4,6	1,5	51,6	8,6
Relogement du musée de la Libération et de l'amélioration du musée des Catacombes	6,2	10,0	16,2	13,3	6,3	0,0	19,6	3,5
Rénovation partielle du MAM	7,0	1,0	8,0	8,9	2,5	0,0	11,4	3,4
Total	53,2	14,0	67,2	69,2	13,4	1,5	82,6	15,5

Source : conventions ; PIM 2015-2020

Annexe n° 5. Rythme prévisionnel des investissements (PIM)

milliers d'€	PIM prévisionnel révisé 2015-2020			
Années	Financement Ville de Paris (subv.)	Rythme de verst. prév. (%)	Financement Paris Musées (mécénats + soutiens divers minist.)	Total PIM
2015	5 925	6,1	Aquis et en cours de négociation:	
2016	8 000	8,2		
2017	12 484	12,8		
2018	27 584	28,3	22 927	
S/T 2015-2018	53 993	55,3	Solde restant à trouver :	
2019	41 611	42,6		
S/T 2015-2019	95 605	97,5	4 505	
2020	2 000			
Total	97 605	100	27 432	

* hors avances et acomptes versées sur commandes d'immobilisations corporelles (C/238)

Source : Paris Musées

Annexe n° 6. Évolution de l'actif depuis la création de Paris Musées

Montants en milliers euros	2013			2018		
	Brut	Amort.	Net	Brut	Amort.	Net
Autres immobilisations incorporelles	156	37	118	3 874	1 085	2 789
Immobilisations incorporelles en cours	0	0	0	02	0	02
Constructions en toute propriété	0	0	0	1 141	0	1 141
Collections et oeuvres d'art	175 325	0	175 325	213 538	0	213 538
<i>Actif immobilisé / total actif (%)</i>	<i>53,4</i>		<i>53,9</i>	<i>45,4</i>		<i>46</i>
Autres immobilisations corporelles	4 182	2 657	1 525	8 934	5 003	3 932
Immobilisations corporelles en cours	631	0	631	44 795	0	44 795
Construct. reçues au titre d'affectation	126 707	0	126 707	131 084	0	131 084
Réseaux installations voirie rés divers	33	0	33	33	0	33
Autres titres immobilisés	0	0	0	1 908	0	1 908
Autres créances	19	0	19	19	0	19
ACTIF IMMOBILISE	307 054	2 695	304 359	405 329	6 088	399 241
<i>Actif immobilisé / total actif (%)</i>	<i>93,5</i>		<i>93,4</i>	<i>86,2</i>		<i>86,0</i>
Redevables et comptes rattachés	3 207	0	3 207	4 727	0	4 727
Créances sur l'Etat et collec. publiques	506	0	506	695	0	695
Opérations pour le compte de tiers	835	0	835	190	0	190
Autres créances	387	0	387	1 140	0	1 140
Disponibilités	16 466	0	16 466	58 284	0	58 284
<i>Actif immobilisé / total actif (%)</i>	<i>5,0</i>		<i>5,1</i>	<i>12,4</i>		<i>12,6</i>
ACTIF CIRCULANT	21 400	0	21 400	65 037	0	65 037
Dépenses à classer ou à régulariser	32	0	32	0	0	0
TOTAL GENERAL	328 486	2 695	325 791	470 366	6 088	464 278

Source : comptes de gestion

Annexe n° 7. Évolution du passif

Montants en milliers euros	2013	2018
Dotations	6 736	48 718
Réserves	0	1 779
Report à nouveau	0	3 829
Résultat de l'exercice	4 904	-326
Subventions transférables	2 817	3 526
Différences sur réalisations d'immob	0	-28
Fonds globalisés	0	2 183
Subventions non transférables	0	56 221
Droits de l'affectant	302 115	308 257
FONDS PROPRES TOTAL	316 572	424 159
Provisions pour risques	0	322
Fournisseurs et comptes rattachés	6 550	15 625
Dettes fiscales et sociales	1 020	1 914
Dettes envers l'Etat et les collec publ	01	0
Opérations pour le compte de tiers	868	178
Autres dettes	46	531
Fournisseurs d'immobilisations	186	14 738
Produits constatés d'avance	63	936
DETTES TOTAL	8 734	33 923
Recettes à classer ou à régulariser	485	5 874
TOTAL GENERAL	325 791	464 278

Source : comptes de gestion

Annexe n° 8. Biens de la Ville de Paris inscrits au bilan de Paris Musées

Situation au 31/12/18 - montants en euros		Débit	Crédit
Cpte	Intitulé		
2231	Bâtiments publics	1 812 099,29	
2235	Instal gales agencet amégts const	4 980 344,41	
2238	Autres constructions	124 291 135,93	
22533	Réseaux câblés	33 255,83	
2258	Autres instal mat outil techn	49 404,73	
2261	Œuvres et objets d'art	36 062 320,91	
2262	Fonds anciens des bibliothèques musées	140 938 670,24	
2268	Autres collections et œuvres d'art	89 310,00	
2291	Communes		308 256 541,34
S/Total		308 256 541,34	308 256 541,34
2051	Concessions, droits similaires, brevets...	37 207,69	
218	Autres immobilisations corporelles	1 451 377,70	
27	Autres immobilisations financières	2 053 730,24	
5	Comptes financiers	733 248,75	
5	Comptes financiers	5 000 000,00	
1021	Dotations		9 275 564,38
S/Total		9 275 564,38	9 275 564,38
Total biens VdP inscrits aux comptes de PM		317 532 105,72	317 532 105,72

Source : comptes de gestion ; certificats administratifs

Annexe n° 9. Ventilation par grade des ETP (hors vacataires)

Corps / ETP au 31 décembre n	2014	2015	2016	2017	2018	2019 prév.
Directeur général EP Paris Musées	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Conservateurs du patrimoine	49,0	48,0	45,0	44,0	40,0	41,0
Attachés d'administrations parisiennes	13,0	14,0	17,8	19,0	17,8	20,8
Bibliothécaires d'administrations parisiennes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Chargés études documentaires adm.paris.	32,7	34,3	30,3	30,3	29,3	27,9
Ingénieurs cadres supérieurs adm. Paris.	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
Ingénieur / architecte adm. Paris.	0,0	0,0	0,0	0,0	4,8	1,0
Ingénieurs des services techniques	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0
Ingénieurs des travaux	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0
Ingénieurs hydro. hygien.	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0	0,0
<i>S/Total titulaires A</i>	<i>99,7</i>	<i>102,3</i>	<i>101,1</i>	<i>101,3</i>	<i>95,9</i>	<i>94,7</i>
Assist. sp. bibliothèques musées adm. Paris.	56,0	62,0	66,6	63,5	65,9	60,9
Personnels de maîtrise adm. parisiennes	5,0	6,0	6,0	5,0	6,0	5,0
Secrétaires administratifs administ. paris.	20,0	20,0	21,0	21,0	22,0	24,0
Techniciens supérieurs adminis. parisiennes	6,0	6,0	6,0	8,0	11,0	10,0
<i>S/Total titulaires B</i>	<i>87,0</i>	<i>94,0</i>	<i>99,6</i>	<i>97,5</i>	<i>104,9</i>	<i>99,9</i>
Adjointes accueil surveillance et magasinage	406,6	386,6	358,0	345,7	319,6	427,8
Adjointes administratifs	101,2	96,1	89,3	80,2	80,0	76,5
Adjointes techniques	63,7	57,8	56,8	53,8	56,8	55,8
<i>S/Total titulaires C</i>	<i>571,5</i>	<i>540,5</i>	<i>504,1</i>	<i>479,7</i>	<i>456,4</i>	<i>560,1</i>
<i>Total titulaires</i>	<i>758,2</i>	<i>736,8</i>	<i>704,8</i>	<i>678,5</i>	<i>657,2</i>	<i>754,7</i>
Agents contractuels de catégorie A	75,5	76,4	88,2	100,4	108,5	120,7
Agents contractuels de catégorie B	17,0	15,0	15,0	16,0	13,0	12,0
Agents contractuels de catégorie C	35,7	33,2	36,1	29,9	43,4	29,9
Agents techniques contractuels catégorie II (A)	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Agents techniques contractuels catégorie III (A)	13,9	9,1	8,5	6,4	3,4	1,8
Intervenant culturel contractuel (A)	28,8	29,1	27,5	26,2	23,0	22,7
Agents techn. contractuels catég IV A, IV B (B)	5,5	6,0	4,0	3,5	4,0	2,5
<i>Total contractuels</i>	<i>178,4</i>	<i>170,8</i>	<i>181,3</i>	<i>183,4</i>	<i>196,3</i>	<i>190,6</i>
<i>% contractuels / total</i>	<i>19,0</i>	<i>18,8</i>	<i>20,5</i>	<i>21,3</i>	<i>23,0</i>	<i>20,2</i>
Total titulaires et contractuels	936,6	907,6	886,1	861,9	853,5	945,3

Source : Paris Musées

Annexe n° 10. Actions et indicateurs associés à l'objectif de diversification des publics

Contrat 2013-2015	Contrat 2016-2020
Axe : Poursuivre le développement des publics	Axe : Diversifier les publics et améliorer leur accueil
Rechercher un haut niveau de fréquentation globale	Maintenir la fréquentation au-dessus de 3 M de visiteurs
<i>Indicateurs</i> : fréquentation expositions - collections et activités ; <i>cible déterminée mesurable</i> : néant	<i>Indicateurs</i> : -fréquentation totale -nb détenteurs carte PM ; <i>cible déterminée mesurable</i> : néant
Augmenter la fréquentation du public jeune	Développement de l'offre événementielle pour les jeunes <i>Indicateur</i> : part des 18-25 ans dans la fréquentation totale
<i>Indicateurs</i> : % <26 ans dans fréquentation totale - bilan qualitatif des opérations à destination des -18 ans ;	Mieux adapter l'offre culturelle aux enfants <i>Indicateur</i> : -part <18 ans dans fréquentation des expositions temporaires ; -mise en place d'un outil de suivi des groupes scolaires en 2016-analyse tous les 2 ans la part des <18 ans dans les collections ; <i>cible déterminée mesurable</i> : néant ;
Élargir les publics	Développer l'accès aux musées des publics très éloignés <i>Indicateur</i> : nb visiteurs touchés par des projets en partenariat avec le secteur social ;
<i>Indicateurs</i> : -% catégories populaires et intermédiaires dans fréquentation totale (hors Crypte et Catacombes) - -bilan des actions menées vers des publics issus du champ social -nb actions menées -nb de musées ayant mis en place ce type d'action ; <i>cible déterminée mesurable</i> : néant	Avoir une politique générale assise sur une tarification et une programmation adaptée, une communication plus large, une médiation renforcée <i>Indicateur</i> : % dans la fréquentation globale des ouvriers, employés, professions intermédiaires ; Développer des partenariats dans le cadre du Grand Paris <i>Indicateur</i> : mise en place de projet d'ici 2020 ; <i>cible déterminée mesurable</i> : néant
Accroître l'accessibilité des musées (augmenter le nombre de musées bénéficiant du label « tourisme handicap »)	Améliorer la qualité d'accueil des publics <i>Indicateurs</i> : -nb sites ayant validé le référentiel QualiPARIS ; -taux d'ouverture des salles ouvrables ; -labels « Tourisme & handicap » obtention de 2 labels pour la moitié des musées de la ville d'ici 2020 -taux de satisfaction du public ; <i>Cible déterminée mesurable</i> : néant Renforcer l'attractivité touristique : <i>indicateur néant</i>
Développer les outils multimédias : 2013 : mise en service du site Internet du réseau des musées 2013 : tests d'une application mobile sur des expositions et d'une version mobile de l'audioguide 2014 : achèvement des sites Internet des musées. <i>Indicateur</i> : <i>bilan des actions engagées</i> ;	Accentuer la communication sur les supports plus pertinents <i>Indicateurs</i> : nb visites sur les sites internet des musées ; <i>Cible déterminée mesurable</i> : néant Développer l'outil de gestion informatisé avec les visiteurs et les partenaires en 2016 (modernisation de la billetterie) 2018 : fiabilisation du contrôle d'accès ; 2020 : achèvement d'un système de gestion de la relation aux visiteurs plus performant

Source : contrats d'objectifs et de performance 2013-2015 ; 2016-2020

Annexe n° 11. Crédits affectés aux musées (2020)

en €	Fonctionnement	Marché multi technique	Crédits du legs	TOTAL Fonctionnement	Projet d'affectation BS fonctionnement	Projet d'affectation 2020consolidé avec BS Fonctionnement	Investissement
Musée d'Art Moderne	203 000	601 490		804 490		804 490	7 000
Petit Palais	187 998	561 934		749 932	7 644	757 576	4 769
Carnavalet	230 000	288 658		518 658		518 658	25 000
Catacombes	27 230	136 893					17 000
Galliera	46 547			46 547		46 547	5 000
Balzac	11 109			11 109		11 109	1 500
Bourdelle	27 664			27 664	8 000	35 664	2 500
Cernuschi	40 699			40 699		40 699	1 500
Cognacq-Jay	16 088			16 088		16 088	1 500
Maison de Victor Hugo (Paris)	22 651			22 651	3 598	26 249	4 000
Musée de la Vie Romantique	13 057			13 057	4 400	17 457	1 500
Zadkine	16 450		10 000	26 450	5 000	31 450	1 500
Libération	31 738			31 738		31 738	5 000
Hauteville House	76 570			76 570		76 570	1 500

Source : Budget 2020

Annexe n° 12. Glossaire des sigles

ARCP	Atelier de restauration des collections photographiques de la Ville de Paris
AME	Association Musées expositions
CAPM	Commission d'acquisition de Paris Musées
COARC	Conservation des œuvres d'art religieuses et civiles
CODP	Conventions d'occupation du domaine public
CRDOA	Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art
CSRA	Commission scientifique régionale d'acquisition
DAC	Direction des affaires culturelles
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DPA	Direction du patrimoine et de l'architecture
DPVI	Délégation à la politique de la ville et à l'intégration
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DSP	Délégation de service public
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPL	Établissement public local
EPPGHV	Établissement public du Parc et de la Grande Halle de La Villette
FIAC	Foire internationale d'art contemporain
FMAC	Fonds municipal d'art contemporain
HATVP	Haute autorité pour la transparence de la vie publique
ICM	Intervenants culturels des musées
ICOM	Conseil international des musées
IGVP	Inspection générale de la ville de Paris
PIM	Plan d'investissement de la mandature
PSC	Projet scientifique et culturel
RMN	Réunion des musées nationaux
ROB	Rapport d'orientation budgétaire
SHC	Société de l'Histoire du costume
SMF	Service des Musées de France

REPONSE

de Madame la Présidente de l'EPA Paris Musées (*)

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*



La Présidente de l'Établissement Public

Paris, le 21 janvier 2021

Monsieur le Président,

Par courrier en date du 22 décembre 2020, vous m'avez adressé le rapport d'observations définitives de la Chambre relatif à l'examen de la gestion de l'établissement public Paris Musées.

Je remercie la Chambre de l'attention qui a été portée aux remarques formulées lors de la phase contradictoire.

Je la remercie également de la reconnaissance du travail accompli depuis la création de l'établissement public Paris Musées en 2013. Le rapport de la Chambre régionale des Comptes, adressé cette même année à Monsieur Bertrand Delanoë alors Maire de Paris, au sujet de la gestion du patrimoine muséographique de la Ville, pointait les défis à relever pour l'établissement public alors naissant. Je constate avec satisfaction que l'ambition formulée alors pour l'établissement public a été atteinte. Le million d'objets qui constitue les collections des 14 musées et sites patrimoniaux de la Ville de Paris a été récoilé : la Chambre relève « l'attitude volontariste » et « les moyens conséquents » mis en œuvre pour le récoilement, dont le taux est passé de 3% en 2013 à 95% fin 2018 (page 27). La Chambre souligne également « l'ambitieux programme de rénovation » (synthèse) mis en œuvre pour un montant total de 120 millions d'euros. Il a permis notamment « une présentation améliorée des collections permanentes » (titre 4.1.3.3) et une forte hausse de la fréquentation des musées (synthèse), mais aussi un meilleur accueil du public, de meilleures conditions de conservation pour les œuvres, et d'améliorer fortement l'accessibilité des sites aux personnes atteintes de handicap. Le doublement des ressources propres, de 16.2% en 2013 à 32.3% en 2018 (tableau n°21 p.61), est également une des réussites incontestables de la politique volontariste menée par l'établissement public.

Je souhaite néanmoins apporter quelques précisions aux observations contenues dans le rapport.

Rappel au droit n°2 : faire figurer dans les rapports d'orientation budgétaire toutes les informations prévues à l'article L.2312-1 du code général des collectivités territoriales

Monsieur Christian Martin
Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France
6, Cours des Roches
BP 187 NOISIEL
77 315 MARNE LA VALLÉE CEDEX 2

En complément de ce rappel au droit, le rapport mentionne que « *La chambre prend note de l'engagement de Paris Musées d'inclure à l'avenir les informations prévues à l'article L.2312-4 du CGCT dans les rapports d'orientation budgétaire présentés au conseil d'administration* » (p.59).

A ce titre, je tiens à souligner que le rapport sur les orientations budgétaires pour l'année 2021 présenté au conseil d'administration du 16 octobre 2020 répondait aux exigences de l'article précité du CGCT et notamment la communication de l'évolution prévisionnelle des effectifs, les composantes de la masse salariale et l'évolution détaillée des charges externes. Par ailleurs, la délibération sur le Budget Prévisionnel 2021 présentée au conseil d'administration du 18 décembre 2020 comportait une actualisation des effectifs budgétaires, dans la lignée des remarques de la Chambre.

Extrait de la synthèse : Le budget de Paris Musées dépend fortement de la subvention de fonctionnement de la Ville de Paris. Même s'il est formellement arrêté par le conseil d'administration, c'est en réalité la direction des finances de la Ville qui en détermine les conditions d'équilibre en modulant le montant de la subvention annuelle au vu des besoins de l'établissement compte tenu de ses ressources propres et de son excédent de fonctionnement cumulé. Cette méthode est peu incitative pour Paris Musées qui n'a guère intérêt à dégager des ressources propres.

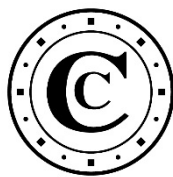
Cette affirmation me paraît erronée, comme l'illustre le doublement du taux d'autofinancement en fonctionnement de Paris Musées depuis sa création. Depuis la création de cet établissement en 2013, toute nouvelle recette abonde directement le budget de fonctionnement de Paris Musées, qui est particulièrement intéressé à son développement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

la Présidente



Mme Carine Rolland



« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france

Chambre régionale des comptes Île-de-France

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france