

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

COMMUNE DE SAINT-ÉTIENNE MUSÉE D'ART ET D'INDUSTRIE

(Département de la Loire)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 11 Mars 2024.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATIONS.....	7
1 PROCÉDURE ET CONDITIONS DU CONTRÔLE.....	8
2 UN MUSÉE MUNICIPAL DE COLLECTIONS.....	9
2.1 Le territoire.....	9
2.2 Un musée labellisé « musée de France ».....	10
2.3 Un musée de collections qui remonte au XIX ^{ème} siècle.....	12
2.4 Un musée dans un bâtiment remarquable.....	13
2.5 Un musée municipal.....	14
3 UNE STRATÉGIE EN RENOUVELLEMENT.....	15
3.1 Une nouvelle organisation depuis 2019.....	15
3.1.1 La gouvernance.....	15
3.1.2 Une organisation intégrée au pôle muséal.....	16
3.2 Une connaissance qualitative du public.....	17
3.3 L'élaboration d'un nouveau projet scientifique et culturel.....	18
3.3.1 La méthode d'élaboration du PSC.....	19
3.3.2 Les constats propres au MAI.....	19
3.3.3 Les préconisations du PSC de 2021.....	20
3.3.4 Une démarche d'évaluation du PSC.....	20
3.4 Un site internet obsolète à moderniser, une digitalisation à intensifier.....	21
3.5 Une approche inclusive à poursuivre.....	22
3.6 Une politique de communication axée sur l'évènementiel.....	23
3.6.1 La communication évènementielle.....	23
3.6.2 La communication institutionnelle.....	24
3.7 Des partenariats privés et des mécénats à développer.....	24
3.8 Les espaces extérieurs.....	25
4 UNE OFFRE MUSÉALE, EN ÉVOLUTION, MAIS PEU LISIBLE.....	26
4.1 Une muséographie en cours de transformation.....	26
4.1.1 Des parcours de visites permanentes difficiles à comprendre.....	26
4.1.2 La rénovation muséographique.....	27
4.2 La diminution des expositions temporaires.....	28
4.3 La coopération avec d'autres établissements culturels.....	29
4.4 La nécessité de mieux s'adapter aux publics.....	29
4.4.1 Une offre muséale à rationaliser.....	29
4.4.2 La politique de médiation culturelle.....	30

5	UNE ATTRACTIVITÉ EN BAISSÉ MALGRÉ DES TARIFS MODÉRÉS	32
5.1	Une fréquentation en baisse	32
5.2	De larges horaires d'ouverture	36
5.3	La politique tarifaire : de nombreux tarifs, peu élevés et stables	36
5.4	Un logiciel de billetterie moderne mais peu adapté	37
5.5	Des activités accessoires en croissance	38
5.5.1	La boutique.....	38
5.5.2	Les locations immobilières.....	39
6	UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉGAGEANT PEU DE RESSOURCES PROPRES.....	40
6.1	Une information financière insuffisante	40
6.1.1	Des documents budgétaires peu détaillés	40
6.1.2	L'insuffisance de l'approche comptable et fonctionnelle	40
6.1.3	Une approche par les coûts directs	41
6.2	Des dépenses de fonctionnement stables.....	42
6.3	Des recettes faibles, en diminution.....	44
6.4	Les subventions perçues	44
6.5	Des dépenses d'investissement significatives	45
6.6	Un coût du service reposant sur le contribuable local et dépendant du budget de la ville de Saint-Étienne.....	46
7	DES RESSOURCES HUMAINES FRAGILISÉES PAR UN FORT ABSENTÉISME	47
7.1	Des effectifs stables et étoffés	47
7.1.1	Des effectifs stables.....	47
7.1.2	Des effectifs étoffés.....	49
7.2	Une masse salariale contenue	51
7.3	Une organisation du temps de travail spécifique.....	52
7.3.1	Des règles communes à l'ensemble des services	52
7.3.2	Les cycles de travail	52
7.3.3	Les heures supplémentaires.....	53
7.4	Un absentéisme très élevé	54
7.5	Un régime indemnitaire complexe insuffisamment axé sur la performance.....	55
8	UNE GESTION DES COLLECTIONS RIGOUREUSE QUI DOIT ÊTRE SÉCURISÉE EN TERMES DE RISQUE INCENDIE.....	58
8.1	La conservation des collections : une gestion durable	58
8.1.1	Une connaissance matérielle et scientifique des collections satisfaisante	58
8.1.2	Le cas particulier de la gestion des collections d'armes	59
8.1.3	Un récolement suivi	59
8.1.4	Une restauration soutenue des collections	60
8.2	Une politique d'acquisition mesurée	61
8.2.1	Les ventes de gré à gré et les dons	61

8.2.2 Les ventes aux enchères (ou en vente publique)	62
8.2.3 La pratique du MAI.....	63
8.3 Une sécurisation des collections à renforcer	64
8.3.1 Une performance technique du bâtiment à améliorer	64
8.3.2 L'obsolescence du système de sécurité incendie (SSI).....	65
8.3.3 L'absence de plan de sauvegarde des biens culturels	65
ANNEXES.....	67
Annexe n° 1. Organigramme du pôle muséal	68
Annexe n° 2. Les tarifs du musée.....	70
Annexe n° 3. Évolution des dépenses directes par mission	72
Annexe n° 4. Pyramide des âges du pôle muséal au 31/12/2022	74
Annexe n° 5. Jours d'absence par type d'arrêt et service.....	75
Annexe n° 6. Cycles de travail du MAI	76
Annexe n° 7. Horaires des services du pôle muséal définis dans le RI.....	78
Annexe n° 8. Plan de récolement 2024-2027	79
Annexe n° 9. Dossiers de restaurations passés en CSRR.....	80

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme 2023, à une enquête thématique relative à la gestion des musées avec la section du Piémont de la Cour des comptes italienne. Cette enquête porte notamment sur le musée d'art et d'industrie (MAI) de Saint-Étienne pour les exercices 2018 et suivants.

Le MAI est situé dans le centre de Saint-Étienne, ville-préfecture du département de la Loire. Il est installé dans un bâtiment classique, rénové en 2001 par l'architecte Jean-Michel Wilmotte.

Photo n° 1 : Vue du musée d'art et d'industrie



Source : ville de Saint-Étienne

Un musée municipal à la stratégie renouvelée

Le musée, équipement municipal, est labellisé « musée de France » par le ministère de la culture. Il conserve près de 45 000 objets, renferme trois collections publiques de cycles, d'armes et de rubans et un fonds de meubles et d'objets d'arts décoratifs qui interrogent le rôle de l'industrie stéphanoise dans l'alliance entre l'art et l'industrie. Il est présenté comme « à la

source du design ». Le musée a été réorganisé et intégré dans le nouveau pôle muséal mutualisé en 2019. Il compte 68 agents soit 50 postes en équivalent-temps plein (ETP).

Son projet scientifique et culturel (PSC), adopté pour dix ans en 2021, fait le constat de la difficulté de compréhension et de mise en liens des trois collections pour un visiteur non averti. La création d'un espace immersif et la refonte de la muséographie du musée avec le nouveau parcours permanent sur « la mécanique de l'art », ouvert le 25 novembre 2023, est un pas vers sa redynamisation et son accessibilité au grand public. Pour autant, il devra poursuivre ses efforts en renouvelant son site internet qui est obsolète, en intensifiant sa digitalisation et en renforçant sa communication institutionnelle pour mieux rencontrer le public. Le développement de partenariats et une meilleure exploitation de ses espaces de location accroîtront ses ressources propres, son rayonnement et sa notoriété.

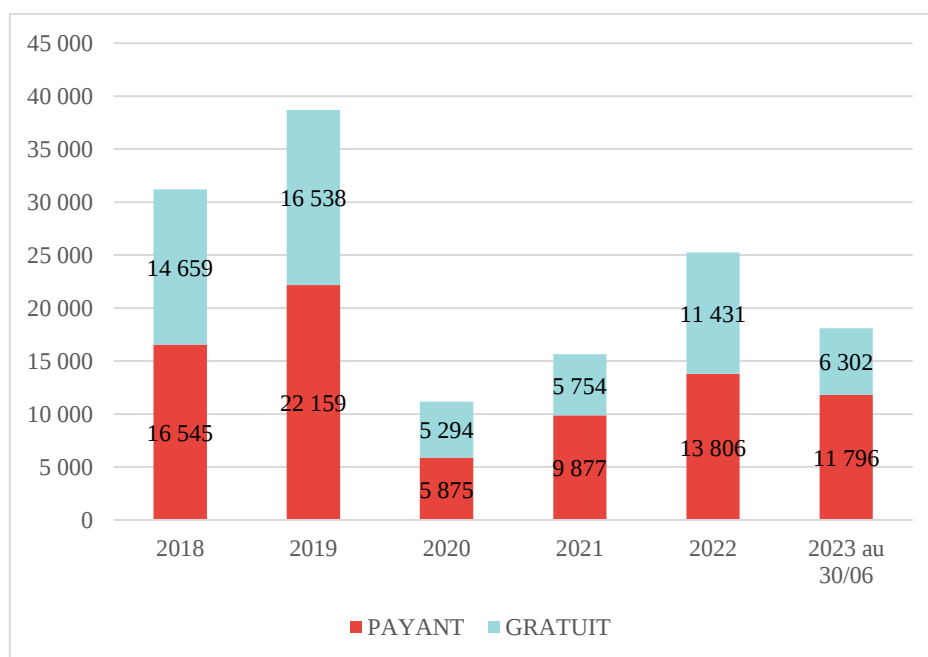
Une fréquentation en forte baisse en dépit de tarifs modestes

La fréquentation est en baisse importante depuis 2018. Si l'on excepte les effets de la crise sanitaire, cette baisse peut s'expliquer par la réduction du nombre d'expositions temporaires qui renouvellent les collections et drainent du public. Les actes de médiations ont moins de succès. La boutique reste toutefois un élément d'attrait.

Le profil type du visiteur est local, individuel et payant même si la politique de gratuité est importante et la politique tarifaire très sociale.

L'offre muséale pourra être recentrée sur les activités les plus emblématiques. La politique de médiation culturelle répond à une offre muséale variée pour les publics. Elle pourrait cependant renforcer les actions « hors les murs ».

Graphique n° 1 : Nombre de visiteurs du musée 2018-2023



Source : données de fréquentation du musée d'art et d'industrie

Une gestion matérielle et scientifique des collections vertueuse mais insuffisamment protégée

L'inventaire et les récolements sont bien tenus. Seuls 10 % des objets ne sont pas inventoriés. Le MAI a une politique de restauration de ses objets de collections qui est soutenue, et sa politique d'acquisition est mesurée, ce qui reflète une bonne connaissance scientifique de ses collections.

Si les réserves internes et externes sont gérées de façon sécurisée, le bâtiment devra remplacer son système de sécurité incendie (SSI) qui est obsolète.

Le plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) devra être adopté et mis en œuvre.

Un musée dont le financement repose essentiellement sur le contribuable stéphanois

Le MAI maîtrise ses dépenses de fonctionnement et d'investissement. Le coût des ressources humaines représente plus de 80 % de ses coûts de fonctionnement.

Les ressources propres, de 125 000 € en moyenne par an, sont loin d'équilibrer sa situation financière, dépendante du budget communal.

Ainsi, avec une charge nette de 2,7 M€ en moyenne annuelle entre 2018 et 2022, le coût du MAI représente 16 € par habitant. Le contribuable stéphanois assure 93 % du financement de ce coût alors que les visiteurs n'en prennent en charge qu'à peine 4 %.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : Développer des partenariats pour accroître le rayonnement du MAI et développer de nouvelles ressources.

Recommandation n° 2. : Renouveler le dispositif conventionnel avec l'association des amis du MAI (AAMAI).

Recommandation n° 3. : Mettre en place une comptabilité analytique pour identifier les coûts du MAI au sein du pôle muséal

Recommandation n° 4. : Remplacer le système de sécurité incendie (SSI).

Recommandation n° 5. : Élaborer et adopter un Plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC).

1 PROCÉDURE ET CONDITIONS DU CONTRÔLE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a inscrit à son programme 2023 une enquête thématique conjointe avec la section du Piémont de la Cour des comptes italienne relative à la gestion des musées.

Conformément au protocole d'accord relatif à la réalisation de travaux communs, signé le 9 mars 2023, l'objectif de cette enquête est de *« constater, analyser et proposer des recommandations concernant le service rendu aux usagers des musées, les modalités de leur organisation et de leur financement, la structure de leurs coûts, leurs projets et activités de portée culturelle, en lien avec le mécénat, ainsi que la protection de leurs lieux et des biens »*.

Dans ce contexte, la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion du Musée d'Art et d'Industrie de la ville de Saint-Étienne pour les exercices 2018 et suivants, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 10 juillet 2023, adressée à M. Gaël PERDRIAU, maire de la commune de Saint-Étienne depuis avril 2014. Le comptable public a été informé de l'ouverture du contrôle par courrier du même jour. Un entretien de début de contrôle a eu lieu le 18 juillet 2023 avec M. Gaël PERDRIAU.

Conformément au guide-questionnaire adopté le 15 juin 2023, les investigations ont notamment porté sur la gouvernance et la stratégie, sur l'activité muséale, sur la connaissance des coûts et des ressources, sur la gestion et la protection du patrimoine du Musée.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 alinéa 1 du code des juridictions financières a eu lieu le 24 novembre 2023 avec M. Gaël PERDRIAU.

Le rapport d'observations provisoires, délibéré le 4 décembre 2023, a été adressé le 11 décembre 2023 à M. Gaël PERDRIAU, maire de Saint-Étienne, ordonnateur en fonctions.

Ce dernier a été informé du changement de magistrat par une lettre du 20 décembre 2023.

Par une lettre reçue le 15 décembre 2023 à la chambre, l'ordonnateur a demandé un délai supplémentaire de réponse. Le Président de la chambre lui a accordé un délai jusqu'au 29 janvier 2024.

La réponse de M. PERDRIAU du 26 janvier 2024 a été reçue au greffe de la chambre le 30 janvier 2024.

Le présent rapport d'observations définitives a été délibéré le 11 mars 2024.

2 UN MUSÉE MUNICIPAL DE COLLECTIONS

2.1 Le territoire

La commune de Saint-Étienne, chef-lieu du département de la Loire, compte 174 082 habitants depuis le dernier recensement de la population ¹. En nombre d'habitants, elle est la deuxième commune de la région Auvergne-Rhône-Alpes après Lyon.

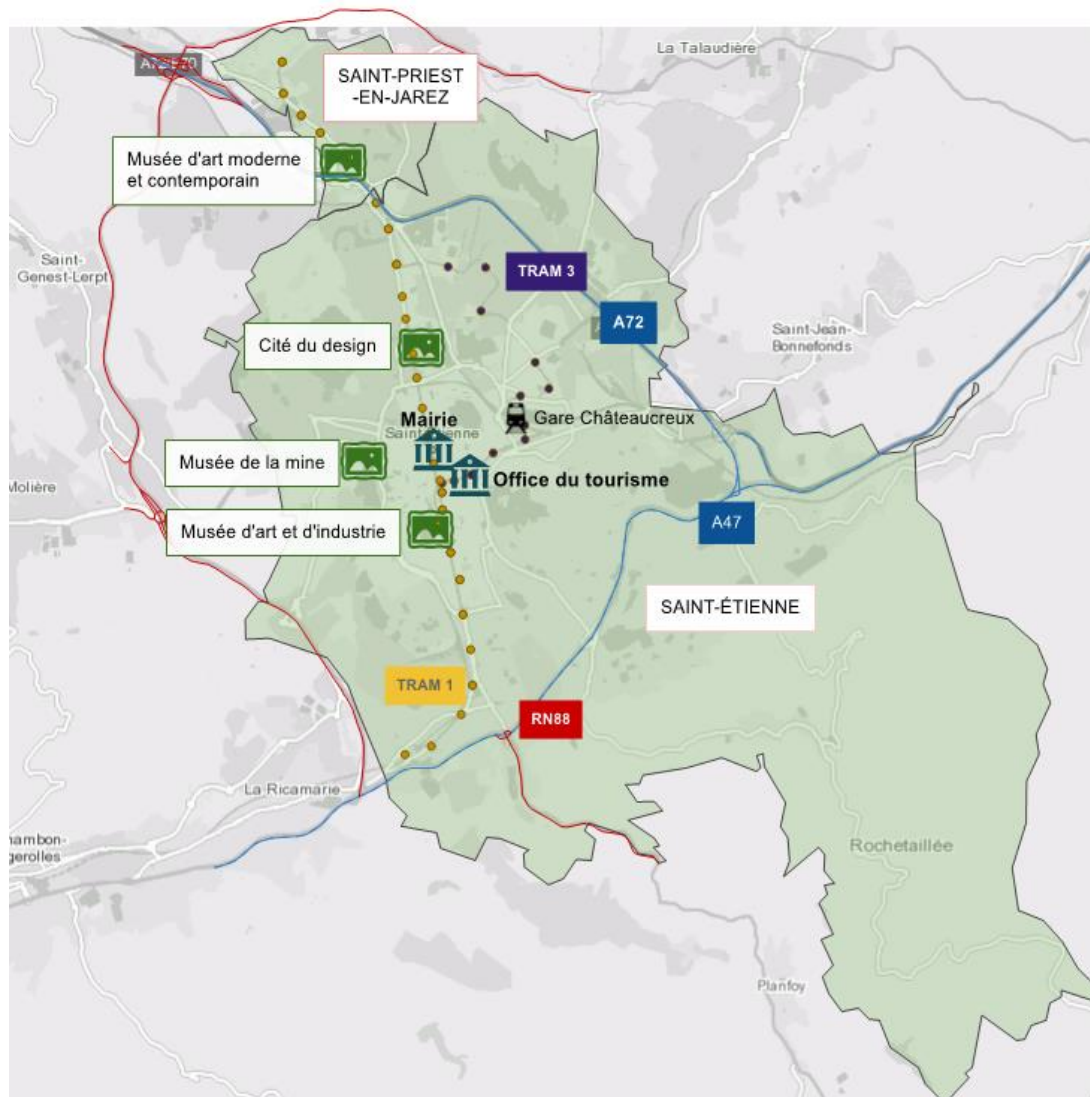
Alors que depuis les années 1970, la commune a perdu plus de 20 % de sa population, depuis 2016, elle en regagne. La densité de sa population est très importante avec 2 173 habitants au km² en 2019 (115 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes).

Saint-Étienne est la ville-centre de Saint-Étienne Métropole qui, avec 53 communes membres depuis le 1er janvier 2018, est une des quatre métropoles de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle compte 406 868 habitants, représentant 53 % des habitants du département de la Loire. La population de la commune de Saint-Étienne représente, quant à elle, 43 % de la population métropolitaine.

Le musée d'Art et d'Industrie est situé dans le centre de Saint-Étienne. Il est aisément accessible par la route, le train et le tramway.

¹ INSEE, recensement de la population 2020.

Carte n° 1 : Plan de situation du musée d'art et d'industrie dans la ville de Saint-Étienne



Source : CRC Auvergne-Rhône-Alpes

2.2 Un musée labellisé « musée de France »

Le musée d'Art et d'Industrie (MAI)² répond aux dispositions de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, qui considère comme musée « toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ».

² Le sigle « MAI » sera employé tout au long du rapport.

Conformément à l'article 18 alinéa II de la loi précitée, le MAI a obtenu le label « musée de France » délivré par le ministère de la culture. Il est soumis à son contrôle technique et scientifique³. Ses collections ont un statut public.

Le MAI interroge le rôle de l'industrie stéphanoise, son histoire technique et sociale comme marqueur d'un territoire, l'alliance entre l'art et l'industrie.

Le MAI « *conserve et valorise le patrimoine représentatif des grandes industries de la région stéphanoise* »⁴, et notamment trois collections d'envergure exposées de façon permanente dans les domaines des cycles, des armes et des textiles (rubans) en regard avec le territoire de la région stéphanoise.

Il conserve près de 45 000 objets de typologies variées et renferme notamment :

- la première collection publique française de cycles avec 400 cycles et 650 affiches de cycles ;
- la deuxième collection publique française d'armes avec 7 000 armes civiles ou de guerre dont plus de 3 500 armes du 19^{ème} siècle ;
- la première collection mondiale de rubans avec un million de rubans, 150 machines et 80 prototypes ;
- un fonds d'objets historiques ou estampillés Manufrance ou Casino ;
- des meubles et objets d'arts décoratifs dont un remarquable clavecin du XVIII^{ème} siècle et des céramiques du XVII au XIX^{ème} siècle.

Le musée conserve également quelques 4 000 objets provenant du musée du Vieux-Saint-Étienne⁵ et une collection de 2 500 pièces de numismatique, unique en son genre, notamment des monnaies et médailles du XVIII et XIX^{ème} siècles fabriqués par les plus grands noms de la gravure de monnaie en France qui sont tous stéphanois.

Les objets exposés représentent 10 % de l'ensemble des collections conservées⁶.

Selon le projet scientifique et culturel, le musée a pour objet d'être un « *conservatoire unique des techniques traditionnelles et industrielles, un lieu d'échanges et une passerelle entre le passé et le futur, un espace de dialogue entre l'art et l'industrie* ».

Le musée est également le siège d'expositions temporaires (actuellement une par an).

³ Article L. 442-11 du code du patrimoine.

⁴ Extrait du projet scientifique et culturel de mars 2021.

⁵ Musée associatif depuis 1932, il a procédé au transfert des 4000 objets à la ville de Saint-Étienne en décembre 2020.

⁶ Ce qui correspond à un taux moyen communément rencontré.

2.3 Un musée de collections qui remonte au XIX^{ème} siècle

Le musée trouve son origine dans les années 1830, la ville de Saint-Étienne ayant acquis la collection ⁷ d'Édouard Eyssautier, savant et naturaliste, pour en faire un musée, installé dans une pièce de l'Hôtel-de-ville. À partir des années 1850, l'acquisition de la collection d'armes anciennes du maréchal Oudinot, duc de Reggio, fait prendre au musée une orientation de « musée de l'artillerie » à l'instar de celui de Paris créé en 1832. Christophe Jalabert en était le conservateur. Armurier de son état, Jalabert va contribuer à développer la collection d'un musée tourné vers l'industrie. Le musée s'installera en 1861 dans le bâtiment actuel initialement destiné à accueillir la sous-préfecture. Les collections y seront transférées et le nouveau musée prendra le nom de Palais des arts. Jusqu'en 1889, le musée de la Ville de Saint-Étienne est composé de deux ensembles : un musée d'armes et un musée de Fabrique initié par les entreprises rubanières du territoire. Ces deux musées municipaux sont confiés à deux conservateurs, armuriers ou anciens ouvriers textiles, et voisinent dans le bâtiment avec la bibliothèque municipale.

L'historien de l'art Marius Vachon va profondément marquer le MAI. Il rédige plusieurs traités et monographies d'artistes au parti pris nationaliste revendiqué dans un contexte « revanchard » d'après 1870. Dans plusieurs de ses écrits, il souligne l'importance des arts industriels français pour relever la nation et la nécessité de former les ouvriers au goût artistique. Ce sont ces théories qu'il va appliquer à Saint-Étienne, dans la tradition anglo-saxonne du mouvement « arts and crafts », transformant l'institution, dont la vocation de modèle technique est déjà affirmée, en un lieu où le public, notamment ouvrier, va trouver des modèles esthétiques. En 1889, il est missionné par le ministère des Beaux-arts et de l'enseignement de l'époque pour réorganiser le musée de fabrique qui devient le MAI.

Après avoir connu une période difficile au début du XX^{ème} siècle en raison des transformations subies par les industries d'art, le musée s'oriente, après la deuxième guerre mondiale, vers l'art contemporain et les affiches de cycle sous l'impulsion du conservateur Maurice Allemand de 1947 à 1966. Ces pièces alimenteront en 1987/88 le musée d'art moderne et contemporain (MAMC). En 1991, le site minier du puits Couriot ouvre au public, libérant le sous-sol du MAI qui présentait dans son sous-sol une reconstitution de galerie de mine.

Le projet scientifique et culturel de 1993 porté, jusqu'à la fin de 2017, par la conservatrice Nadine Besse, recentre le MAI sur ses collections d'art industriel à partir des armes, des cycles et des rubans⁸ dans le cadre de la rénovation du bâtiment effectuée par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, dont le chantier aboutira en 2001, après plusieurs années de fermeture au public.

Le projet scientifique et culturel voté en 2021 et validé par l'État replace le MAI dans un cadre plus vaste, le « pôle muséal », qui comprend également le musée de la mine. Le parcours permanent du MAI va être réinterrogé à la lumière de nouvelles technologies numériques.

⁷ On y trouvait des machines, des minéraux, coquillages et coraux, des animaux naturalisés mais aussi des médailles, du numismatique et quelques objets d'art.

⁸ La collection d'objets d'arts décoratifs et de numismatique disparaissent des salles d'exposition à cette époque. (Source PSC 2021).

2.4 Un musée dans un bâtiment remarquable

Le musée est installé dans le bâtiment conçu par l'architecte Dubuisson, le Palais des Arts, construit à partir de 1856 et terminé en 1861. Il s'agit d'un bâtiment de pierre, symétrique, d'architecture dite classique. Le musée se situe au cœur de la ville de Saint-Étienne à hauteur de colline. Le bâtiment est entouré d'un parc classé disposé en amphithéâtre ainsi que d'un nouveau jardin ouvrant sur le musée doté de plantes tinctoriales en lien avec la thématique textile du musée. Le bâtiment et les espaces extérieurs appartiennent à la ville de Saint-Étienne.

Il a connu de nombreuses modifications, dont celle de Jean-Michel Wilmotte qui a réaménagé les axes de circulations, créé quatre niveaux d'expositions, une salle de conférence, un espace de médiation, et refait la scénographie.

Photo n° 2 : Le musée d'Art et d'Industrie



Source : MAI

Le MAI a une surface de bâtiment de 3 500 m² et près de 1 500 m² de jardins et espaces extérieurs dont un parking. Il se répartit sur quatre niveaux correspondant à un rez-de-chaussée surélevé, deux étages et un sous-sol. Les salles d'exposition occupent 2 500 m². Les niveaux sont desservis par un ascenseur, un escalier d'honneur central et de deux escaliers latéraux.

Au niveau 0, l'exposition permanente sur les cycles occupe une surface de 453 m². Le circuit de visite est organisé dans les soubassements en pierre du bâtiment. Une salle de conférence pouvant contenir 80 personnes est au même niveau.

Au niveau 1, où se situent l'entrée du musée et la boutique (97 m²), l'accès au niveau 1 bis permet de découvrir l'exposition permanente des rubans qui occupe une surface de 481 m² dont 80 m² environ pour la salle immersive. Cette salle est depuis sa création en 2021, un passage obligé pour suivre la visite du musée et comprendre le lien entre les collections (Cf. infra).

Au niveau 2 se situent les salles d'exposition temporaires. La surface totale des salles exploitables en exposition temporaire est de 450 m². La répartition de cette surface s'effectue entre la « Grande salle » : 270 m², la « Salle nord » : 72 m² et la « Salle sud » : 108 m². En 2018 et 2019 l'exposition temporaire annuelle occupait 450 m². Depuis, selon les projets, l'exposition temporaire occupe entre 378 m² et 342 m².

Enfin au niveau 3, l'exposition permanente sur les armes se déploie sur une surface de 882 m².

Outre les espaces de travail, le musée est doté de deux réserves internes pour le textile (190 m²) et les armes (190 m²) et d'une réserve externe de plus de 2 300 m²⁹, climatisée et ventilée, dans un local loué à Saint-Étienne Métropole qui a fait l'objet de travaux de rénovations en 2016. Le coût de ces locations représente en moyenne 160 000 € pour le pôle muséal (dont plus de la moitié pour le MAI) entre 2018 et 2022.

Une partie des services est installée rue Henri Gonnard dans des locaux municipaux.

2.5 Un musée municipal

Le Musée des Arts et de l'Industrie (MAI) est géré, depuis son origine, en régie directe par la commune de Saint-Étienne. Il est dépourvu de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Le MAI est rattaché à la direction des affaires culturelles de la ville de Saint-Étienne qui est une direction mutualisée avec Saint-Étienne Métropole. Il est intégré depuis mars 2019 au « pôle muséal » qui comprend également le musée de la mine.

La direction du musée est assurée par sa conservatrice, Marie-Caroline Janand, docteur en histoire de l'art, agent contractuel. Elle a succédé à Nadine Besse, conservatrice du patrimoine en 2017.

Le périmètre et le mode de gestion n'a pas été réinterrogé dans le cadre du projet scientifique et culturel voté en 2021, l'ordonnateur ayant fait le choix de garder une gestion en régie directe. Il estime, en particulier, que la fréquentation constatée ne permet pas d'envisager un autre mode de gestion sous la forme d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC), par exemple.

⁹ Pour le musée d'art et d'industrie, hors espaces communs, la superficie totale des réserves est de 6 000 m²

3 UNE STRATÉGIE EN RENOUVELLEMENT

Quelques définitions :

Muséographie : techniques de mise en valeur des collections au sein des musées (objets et contenus)

Scénographie : art de concevoir les décors scéniques

Médiation culturelle : ensemble des actions visant, dans une démarche d'appropriation culturelle et de démocratie culturelle, à mettre en relation un public avec une œuvre artistique (tableau, installation, pièce de théâtre, performance artistique, œuvre littéraire ou cinématographique, œuvre musicale, etc...) ou une proposition culturelle.

Éducation culturelle et artistique : l'éducation culturelle et artistique a pour objectif d'encourager la participation du plus grand nombre à la vie artistique et culturelle.

3.1 Une nouvelle organisation depuis 2019

3.1.1 La gouvernance

L'adjoint au maire¹⁰ de la ville de Saint-Étienne en charge de la culture est l'autorité politique de référence, après le maire. Il bénéficie d'une délégation de fonctions et de signature dans les domaines de la culture au sens large¹¹, en matière de design ainsi qu'en matière de valorisation du patrimoine. Ces délégations comprennent notamment la gestion des équipements culturels et celle des intermittents ainsi que les marchés de moins de 20 000 € HT, avenants et reconductions compris. Il est également vice-président en charge de la culture au sein de Saint-Étienne Métropole. Les délégations en matière financière et tarifaire, ainsi que pour les marchés à partir de 20 000 € HT, ont été attribuées à un autre adjoint.

Les agents du musée ne bénéficient pas de délégation de signature.

Une commission culture se réunit chaque mardi précédant le conseil municipal. Elle est composée des élus de la majorité et de l'opposition et est présidée par le premier adjoint ou l'adjoint en charge de la culture. Cette commission est une instance de préparation du conseil municipal. Elle débat des projets de délibérations relatifs à la culture qui seront présentés au vote du prochain conseil municipal. Aucun compte-rendu n'est rédigé à l'issue de ces commissions. Si ce document, comme le rappelle l'ordonnateur dans sa réponse, n'est pas exigé en soi par la réglementation ou le règlement intérieur, il n'en demeure pas moins que le code général des collectivités territoriales impose un devoir d'information¹² de la part de l'exécutif

¹⁰ 11^{ème} adjoint.

¹¹ Politique du livre, grands équipements culturels municipaux, musique et spectacle vivant, ville d'Art et d'Histoire, arts plastiques, aide à la création, conseil consultatif des arts et de la culture, cinéma, lecture publique...

¹² Articles L. 2122-13 et L. 2122-13-1 al. 1.

communal envers les élus du conseil municipal. Dans ce cadre, la rédaction d'un compte rendu paraît être une bonne pratique.

Un règlement relatif aux visiteurs du MAI a été édicté par arrêté municipal du 22 février 2011 et un règlement intérieur d'organisation du temps de travail a été validé en comité technique (CT) le 10 octobre 2022.

La direction des affaires culturelles organise des réunions de pilotage entre les différents établissements culturels de la ville de Saint-Étienne ; elle est l'interlocutrice de proximité du MAI. Des échanges ont lieu régulièrement avec les services supports centraux de la ville de Saint-Étienne sur les questions de finance, de ressources humaines (RH), de commande publique ou techniques.

Le musée ne produit ni rapport d'activité annuel ni point de synthèse sur sa politique muséale. Seuls des bilans sur les expositions temporaires sont effectués mais à finalité interne.

L'ordonnateur considère que la production de tels bilans serait trop chronophage pour ses services et que l'information existe par ailleurs.

La chambre invite cependant le MAI à réaliser des bilans d'activité annuels synthétiques qui pourraient être diffusés sur son site internet afin d'éclairer les élus et les citoyens.

3.1.2 Une organisation intégrée au pôle muséal

À la fin 2017, la direction des affaires culturelles et les élus de la ville de Saint-Étienne ont souhaité un rapprochement organique et fonctionnel entre le MAI et le musée de la mine afin de favoriser leurs synergies, de « mutualiser les savoir-faire »¹³, et rompre avec un fonctionnement « en silo », voire à des antagonismes stériles entre musées. Ce rapprochement a été techniquement d'autant plus aisé que les deux entités étaient dotées d'une organisation similaire.

La mise en place d'un « pôle muséal », regroupant les deux musées sous l'autorité de la même directrice, ainsi que l'élaboration des plannings de travail afférents, ont été menés avec l'accompagnement d'un cabinet et en associant les agents, sur un temps de dialogue social de près de 18 mois. Près d'une cinquantaine de réunions ont été programmées. La nouvelle organisation a été validée par le CT lors de sa séance du 24 juin 2019, elle est devenue effective le 1^{er} septembre 2019. Une adaptation mineure est intervenue après validation du CT du 8 novembre 2022.

Les équipes sont regroupées en cinq unités mutualisées (Cf. Annexe n° 1), chacune étant placée sous la responsabilité d'un unique manager dont l'autorité hiérarchique s'exerce sur tous les agents de son entité, qui officient indifféremment pour les deux musées, exceptée l'unité d'accueil et de surveillance où les agents n'exercent leurs missions que sur un seul site.

La directrice et son adjointe¹⁴ (ou administratrice) sont mutualisées et exercent à parité sur les deux musées.

¹³ Cf point n°2 du rapport au CT du 24 juin 2019, supra.

¹⁴ L'adjointe travaille à 90 %.

Les ressources humaines du pôle muséal représentent une centaine d'agents dont 68 sont affectés au musée de l'Art et de l'Industrie, soit près de 50 ETP permanents¹⁵.

La nouvelle organisation a été conçue¹⁶ pour rationaliser les organisations des deux musées, optimiser leurs ressources humaines et améliorer leur efficacité tout en préservant leur identité.

La chambre constate que la mise en place du pôle muséal a permis de réaliser notamment des économies de postes de direction.

3.2 Une connaissance qualitative du public

La connaissance du public recouvre un volet quantitatif grâce au logiciel de billetterie et aux outils tels que les compteurs de salles qui permettent d'affiner les données de fréquentation et un volet qualitatif qui découle d'« études des publics », réalisées par des cabinets spécialisés et qui donnent une image sociologique et culturelle des usagers et des indications sur leur degré de satisfaction.

Une étude confiée en 2022 au cabinet GECE¹⁷ permet d'apprécier qualitativement son public. Le MAI prévoit de relancer cette étude en 2024.

Les enseignements du rapport de mars 2022 :

- le public est majoritairement féminin ; la tranche des 45-59 ans est la plus représentée et celle des plus de 75 ans est très peu présente ; les cadres sont surreprésentés mais les employés sont proportionnellement plus présents au sein des publics que dans la population. Les visiteurs ont un niveau de diplôme nettement plus élevé que celui de la population ;
- le public provient de la métropole de Saint-Étienne à hauteur de 44 % (dont 34 % de la ville de Saint-Étienne) ;
- les touristes représentent près d'un tiers des publics du musée ;
- la composition d'une « cellule de visite » est moins familiale qu'au musée de la mine : 22 % des groupes de visite comptent au moins un enfant de moins de 15 ans contre 40 % pour le musée de la mine ;
- les visiteurs du MAI ont des pratiques culturelles intenses, à savoir que 56 % d'entre eux ont déjà visité un musée sur le thème de l'industrie ou du savoir-faire (contre 16 % pour les visiteurs du musée de la mine par rapport à un musée consacré aux mines ou un site minier) ;
- les primo-visiteurs représentent 53 % des visiteurs ;

¹⁵ Une douzaine de vacataires et stagiaires, recrutés sur de très courtes durées, complète l'organisation.

¹⁶ Rapports des CT précités et programme scientifique et culturel (PSC) page 31.

¹⁷ 337 réponses aux questionnaires ont été collectées au MAI mais la période d'enquête (octobre 2020 à janvier 2022) a été perturbée par le contexte sanitaire avec les 7 mois de fermeture du musée.

- le principal vecteur de notoriété du MAI est la proximité du musée (35 %) et le bouche-à-oreille (34 %) nettement devant internet (22 %) ou la communication du MAI (15 %) ;
- la visite moyenne est d'une durée de 1h30. 6 visiteurs sur 10 visitent les 3 collections permanentes mais un quart ne visite qu'une seule, voire aucune collection permanente en particulier ;
- les deux tiers des visiteurs du MAI ont fréquenté la boutique et 22 % y ont fait un achat. 4 visiteurs sur 5 sont satisfaits de la boutique ;
- la majorité des publics revient pour une exposition temporaire ;
- la perception du MAI est jugée intéressante à 98 % mais 44 % des visiteurs jugent la visite compliquée à comprendre et 31 % la jugent ennuyeuse.

Outre ces études, le livre d'or qui est proposé aux visiteurs, est analysé par l'équipe de direction.

Le MAI a donc une relative bonne connaissance de son public.

3.3 L'élaboration d'un nouveau projet scientifique et culturel

Rappel :

Selon l'article L. 441-2 du code du patrimoine, « *les musées de France ont pour missions permanentes de :*

- *conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;*
- *rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;*
- *concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;*
- *contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.*

Ils établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire. »

Le projet scientifique et culturel est un document stratégique qui doit être validé par le conseil municipal et par l'État qui exerce un contrôle scientifique et technique.

Il définit les actions du musée : acquisitions, restaurations, récolement, exposition, médiation, accueil du public pour les années à venir.

Le projet scientifique et culturel (PSC) a été adopté par délibération du conseil municipal du 23 mars 2021 et approuvé par l'État le 4 août 2021. Il se substitue au PSC du MAI du 6 septembre 1993 et au PSC du musée de la mine du 30 décembre 2011. Il s'intitule « PSC du pôle muséal de la ville de Saint-Étienne, MAI et musée de la mine, vers un projet commun 2021-2031 ».

3.3.1 La méthode d'élaboration du PSC

Le PSC a fait l'objet d'une élaboration en mode projet, avec l'ensemble des acteurs concernés. Le PSC est établi pour 10 ans, les deux dernières années étant prévues pour engager les institutions dans un nouveau projet.

Un comité scientifique, composé d'universitaires et de techniciens a défini les grands axes du projet. Il s'est réuni les 12 avril et 9 juillet 2019 avec rédaction d'un compte-rendu.

Un groupe projet ou dit « rapproché », comprenant des agents du MAI et du musée de la mine, animé par la directrice des deux musées, a travaillé à l'élaboration technique du PSC. Il s'est réuni les 7 mars, 28 avril, 21 juin, 29 août et 3 octobre 2019. Un compte-rendu détaillé a été établi après chaque séance. Un groupe de pilotage constitué de la directrice et des responsables de secteurs administratifs, scientifiques et culturels a abordé les questions plus expertes.

La rédaction finale du projet a été assurée par la directrice.

Le PSC est structuré autour d'un état des lieux (bilan lucide et sans concession), d'une partie sur les principes généraux du nouveau projet (l'identité commune des deux musées ; le patrimoine ; l'organisation ; les moyens financiers) et d'une autre partie sur le public d'aujourd'hui (la famille, public cible ; des musées inclusifs ; des musées pour demain).

Le premier enjeu du PSC est de rapprocher l'organisation des deux musées, de mettre en place une gouvernance unique, d'optimiser la gestion des supports (ressources humaines, techniques et budgétaires) et de favoriser les synergies scientifiques et patrimoniales entre les deux entités qui jusque-là coopéraient peu.

Le second enjeu est de renouveler la conception du musée, les publics et les contenus en utilisant le levier de la transformation numérique.

3.3.2 Les constats propres au MAI

Le PSC relève que *« l'approche (du MAI) est essentiellement celle de l'histoire de la production en lien avec les évolutions techniques... Le parcours permanent notamment pour les armes mais aussi les cycles est celui de l'expert et non du grand public », « la contextualisation des trois collections par des documents iconographiques (peinture, dessins) ou par des objets décoratifs, est variable et insuffisante ».*

La polarisation du musée autour des trois collections a fait disparaître des salles la collection du mobilier, des arts décoratifs ainsi que les monnaies et médailles, qui pourtant sont intéressantes pour le grand public.

Le constat de *« l'obsolescence du parcours permanent »* explique l'étiollement du public depuis 2015. Le PSC de 1993 accordait une large place aux expositions temporaires qui seront *« le fer de lance du MAI »*, mais selon le PSC, cette place devenant *« proportionnelle au manque d'attention portée aux espaces d'exposition permanente »*. Il est fait référence également au décalage du parcours permanent qui s'articule sur un tissu économique du bassin stéphanois qui a profondément muté.

Le PSC évoque aussi l'évolution du public type du MAI qui est « *surtout composé de public individuel, le groupe adulte est en baisse, le public scolaire varie, les centres sociaux viennent de moins en moins* ».

Il souligne que « *si la programmation est riche et variée (spectacles, conférences, projections cinématographiques), peu de résidence d'artistes ou d'actions en éducation artistique et culturelle (EAC) sont initiées et la digitalisation est insuffisante, en particulier pour les jeunes publics. Enfin, le rôle passif du musée dans la biennale du design, comme la forte tension concurrentielle entre musées de la ville de St-Étienne, et ceux dans un rayon de 100 km sont relevés* ».

3.3.3 Les préconisations du PSC de 2021

Le PSC du MAI est un document stratégique qui se traduit par son volet opérationnel, ses axes sont déclinés en actions programmées sur 2020/2030.

La première préconisation est de revisiter la notion de territoire et d'industrie en dépassant et décroissant le territoire administratif, socle du musée et en considérant que le territoire du bassin culturel du musée va au-delà de la stricte ville de Saint-Étienne avec le Pilat, la Haute-Loire, le Gier, l'Ondaine, le Forez... De la même façon, le musée doit être un observateur de l'industrie dans ses mutations et non uniquement s'attacher à la présentation du patrimoine industriel.

La deuxième préconisation est d'envisager le musée (ainsi que celui de la mine) comme un écosystème d'un patrimoine durable (bâtiments, organisation des ressources humaines et des moyens) et de gérer les collections de façon durable et transversale. À cet égard, le recrutement d'un chargé des collections photographiques et du patrimoine immatériel pour les collections des deux musées a pour objet de renforcer le décroissement entre unités scientifiques.

La troisième préconisation est de mieux viser les publics d'aujourd'hui, avec la modernisation du parcours du MAI en créant un espace immersif permettant une meilleure compréhension des liens entre les trois collections, un meilleur ciblage des familles, le développement du numérique (réservations, visites virtuelles.) et la redynamisation de la médiation et de l'éducation culturelle et artistique.

Le tout est, selon le PSC, de décroisser les collections pour asseoir une narration commune.

3.3.4 Une démarche d'évaluation du PSC

Le PSC s'inscrit dans une démarche d'évaluation permanente. Huit objectifs et une cinquantaine d'indicateurs de suivi sont cotés tous les deux ans en trois niveaux : initié, en cours ou finalisé.

Les objectifs sont : poursuivre les démarches règlementaires, donner une cohérence à l'action patrimoniale, faire entrer les musées dans le numérique, faire rayonner les musées, engager des actions de sécurisation des sites et des collections, valoriser les collections, développer une politique des publics commune autour du PSC.

En 2023, le volet organisationnel et la refonte d'un parcours permanent du MAI sont les objectifs les mieux atteints.

La chambre constate que le cadre stratégique du MAI est formalisé dans un projet scientifique et culturel rigoureux dont la pertinence repose sur son caractère « opérationnel » et pragmatique.

3.4 Un site internet obsolète à moderniser, une digitalisation à intensifier

Le site internet du MAI est relativement accessible mais il est daté.

La visite du site internet permet une visibilité des collections permanentes et la visite virtuelle de certaines expositions temporaires¹⁸, mais le grand nombre d'informations qui sont proposées finissent par se recouper et être redondants, comme par exemple les rubriques sur les parcours et celles sur les collections. Les informations manquent parfois de « fraîcheur » ; à titre d'illustration le programme à télécharger¹⁹ n'est pas actualisé en temps réel.

La chambre a noté que, si les équipes du musée engagent l'institution dans le numérique, le site internet ne reflète pas ses efforts. Outre la vidéo sur la thématique de l'inclusion, le musée n'a aucune présentation synthétique pour attirer l'utilisateur, que cela soit en 3D ou en vidéo sonore.

La thématique du lien entre les trois collections et l'explication globale, qui correspondent à l'espace dit « immersif » (voir *infra*) du musée ne se retrouvent pas sur le site internet. Les supports ou fiches d'explication proposés, sont des écrits, forts instructifs, mais comme le PSC de 2021 en fait le constat, ce sont « *des livrables d'information pour le public qui n'en constituent pas un musée numérique* »²⁰. À la fin 2023, force est de constater que cette observation, empreinte de lucidité, est toujours d'actualité.

La boutique en ligne ne permet pas d'acheter tous les objets proposés mais quelques ouvrages ou affiches. Ce choix est assumé par l'ordonnateur dans sa réponse aux observations provisoires. Néanmoins, hormis pour certains objets pour lesquels la vente en ligne ne serait pas rentable, cela prive le musée de recettes potentielles supplémentaires.

Tableau n° 1 : Statistiques de fréquentation du site Web MAI

	2021	2022	Premier semestre 2023
<i>Nombre de pages vues</i>	179 706	158 458	83 605
<i>Nombre de vues uniques</i>	138 073	122 845	66 115
<i>Temps moyen passé sur les pages</i>	59 secondes	57 secondes	1 min 10

Source : direction de la communication ville de Saint-Étienne

¹⁸ L'équipe de contrôle n'a pu le constater faute d'exposition temporaire pendant la période d'instruction.

¹⁹ Test de l'équipe de contrôle le 30 octobre 2023, le programme à télécharger était d'avril à septembre 2023.

²⁰ Page 49, paragraphe 2.3.3.5.

Les pages les plus lues entre 2018 et 2022, ont été les informations pratiques, l'exposition temporaire sur « les rubans de l'intime » et les parcours permanents armes et cycles.

La chambre invite donc à moderniser le site internet du MAI et à le rendre plus attractif. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la ville de Saint-Étienne indique avoir engagé une démarche de renouvellement du site internet du musée à échéance 2025.

Le musée virtuel, musée de demain, est un objectif de développement identifié dans le PSC. Les grandes étapes de sa réalisation figurent dans le plan de mise en œuvre du PSC qui devrait aboutir en 2026.

Il s'agit, non de plagier le parcours « physique » du musée, mais d'inventer une forme nouvelle de visite pour l'internaute, articulée sur des collections et de la médiation virtuelle.

Le musée virtuel est à ses débuts avec notamment :

- des collections accessibles sur le site internet ;
- des ressources numériques thématiques, pour amener le musée à la maison ;
- des visites virtuelles des expositions temporaires passées, grâce auxquelles l'internaute bénéficie d'une visite qui reproduit l'expérience sur site.

La direction a engagé une réflexion sur les aspects juridiques du musée virtuel comme la question du droit à l'image et de la facturation des images en vue de la création d'une plate-forme en open data (données publiques en accès libre) ou en open-Glam²¹. Elle devra la finaliser.

Par ailleurs, le MAI a recruté au sein de l'unité scientifique une chargée des collections photographiques et du patrimoine immatériel qui va permettre l'action de numérisation des photographies et la gestion de fonds iconographiques. Un médiateur virtuel est « fléché » sur les deux musées, pour accompagner la collection virtuelle et imaginer de nouveaux outils comme les podcasts.

Enfin, le musée en tant que tel n'a pas de présence sur les réseaux sociaux, ce qui peut être un frein à la notoriété du musée, notamment pour atteindre les publics plus jeunes.

3.5 Une approche inclusive à poursuivre

L'équipe de direction estime que le public en situation de handicap fait partie de la conception générale des projets comme les publics éloignés de la culture.

La salle immersive (voir *infra*) est animée sans texte à lire mais par une approche « du contenu par les sens ».

²¹ Open Glam est un réseau informel de personnes et d'organisations cherchant à favoriser l'ouverture des contenus conservés ou produits par les institutions culturelles (GLAM : Galleries, Libraries, Archives, Museums – Bibliothèques, archives et musées).

De la même façon, les expositions temporaires sont systématiquement adaptées en français « langage facile à lire et à comprendre » (FALC)²² et certains projets sont doublés de courtes vidéos présentant les thèmes clés pour que tous les publics puissent comprendre le propos de l'exposition. Cela été le cas pour l'exposition « *Saint-Étienne 1780-1856, r/évolutions* », la vidéo et le livret étant téléchargeables sur le site internet du musée.

Des actions de formation ont été mises en place pour que l'ensemble des personnels, y compris ceux de la surveillance, puissent délivrer des informations sur des objets au public qui les sollicitent et être impliqués dans l'écoute et la prise en compte du public.

Cette approche globale renouvelle la stratégie muséale du MAI par rapport à son public et l'ouvre sur des publics plus éloignés de la culture.

3.6 Une politique de communication axée sur l'évènementiel

La communication du MAI est élaborée par une chargée de communication du service de la communication culturelle de la direction de la communication et du marketing territorial. Elle alloue la moitié de son temps de travail à la communication du MAI. Le budget de la communication du musée n'est pas géré par le musée mais par la direction centrale qui a ses propres contraintes budgétaires.

3.6.1 La communication évènementielle

L'activité du musée donne lieu à l'édition d'un programme, refondu en 2023, qui de trimestriel est passé à un rythme de parution semestriel (avril à septembre et octobre à mars), pour des raisons budgétaires. Ce programme présente une information complète des activités proposées aux publics, à la fois dans le cadre des expositions temporaires, mais aussi, en matière de médiation culturelle. Il permet aussi de valoriser l'actualité du musée, par exemple, ses dernières acquisitions majeures.

Les expositions temporaires ainsi que la refonte du parcours permanent bénéficient de plans de communication et de plans média adaptés et ciblés. Un visuel générique est créé et décliné sous différentes formes : affiches, annonces presse, éditions (dépliant programme, dossier de presse, ...), signalétique (bâche sur l'enceinte du musée et kakémonos sur candélabres), visuels pour réseaux sociaux, adaptations numériques (animations, bandeaux web, etc.).

Un plan média peut être proposé avec des achats d'espaces publicitaires tous supports : affichage / presse / radio / digital...) mais son coût (près de 10 000 €) limite les marges de manœuvre de la direction de la communication.

La communication des expositions est également accompagnée de relations presse à l'échelle nationale, gérées par une agence spécialisée.

²² Ce langage simplifié s'adresse aux personnes en situation de handicap, dyslexiques, âgées ou maîtrisant mal la langue française.

3.6.2 La communication institutionnelle

Elle consiste à valoriser le musée par des documents d'aides à la visite ou d'appel²³, qui sont déconnectés de l'actualité, et qui font l'objet d'une diffusion touristique à l'échelle du département afin de susciter la curiosité du public sur le musée lui-même (ses spécificités, et notamment ses expositions permanentes mettant en valeur ses collections).

Force est de constater que cette forme de communication est moins développée, ce qui peut nuire à la visibilité du MAI par rapport à d'autres musées stéphanois fort médiatisés comme le Musée d'art moderne et contemporain (MAMC).

La chambre invite la ville de Saint-Étienne à poursuivre son engagement de renforcer la communication institutionnelle pour le MAI, comme elle a commencé à le faire à la faveur de l'ouverture du nouveau parcours du MAI, « *La mécanique de l'art* », en novembre 2023.

3.7 Des partenariats privés et des mécénats à développer

Le musée, dès son origine, a été conçu comme un conservatoire des techniques et des productions impliquant une grande proximité avec les entreprises du territoire.

Pour autant, les partenariats et les mécénats avec les acteurs économiques sont modestement développés. Seul un « mécénat de moyens » comme par exemple des dons de rubans ou de pièces mécaniques pour servir aux scénographies a été pratiqué, en particulier pour les expositions temporaires. En outre, les actions de mécénat n'ont pas été formalisées par voie conventionnelle « *étant donné les petits montants* »²⁴ en jeu, excepté le partenariat récent autour des métiers à tisser avec l'entreprise Neyret.

La nécessité de faire sens, fort légitime, est mise en exergue, par la direction, pour souligner la difficulté de dégager des projets intéressants avec les partenaires privés.

La chambre constate une certaine réserve de la part de l'encadrement du musée à l'égard des acteurs économiques et de ce qui pourrait être considéré comme « extérieur » au monde du MAI. Pourtant, le service mutualisé et dédié de Saint-Étienne Métropole, créé le 27 mars 2023, composé de professionnels du mécénat, pourrait être sollicité pour accompagner l'action partenariale du MAI.

La chambre encourage le MAI à développer des partenariats, notamment avec le secteur privé, en vue d'accroître son rayonnement et sa notoriété et de diversifier ses ressources.

Le peu de recours direct aux partenaires privés peut s'expliquer par les liens historiques qu'entretient le musée avec l'association des amis du MAI (AAMAI). En effet, celle-ci, créée en 1992, dispose d'un réseau de nombreux membres qui sont des industriels ou des cadres de l'industrie. Elle organise des actions comme des petits-déjeuners au musée pour créer et entretenir des liens qui peuvent déboucher sur du mécénat. À titre d'illustration, les entreprises

²³ Documents distribués à l'extérieur du musée pour inciter à la visite : flyers, prospectus touristiques...

²⁴ Réponse de l'ordonnateur au questionnaire adressé par la chambre pendant l'instruction.

de mécanique, sollicitées par l'association, ont donné des engrenages pour la création, par les équipes du musée, de pièces artistiques en lien avec le thème de la révolution industrielle.

L'association participe également, de par ses actions, à la valorisation des activités du musée (par exemple, elle participe à l'animation du réseau des passementiers bénévoles lors des démonstrations sur les métiers à tisser), qui se concrétisent par l'organisation de conférences (tous publics), par des achats de visites pour les adhérents (rencontre avec le commissaire d'exposition par exemple...) ou des publications du musée. Elle peut être amenée à acquérir, sur ses propres deniers, des œuvres, en particulier par voie de vente aux enchères, et à en faire don au musée.

Une convention de partenariat entre la ville de Saint-Étienne et l'association des amis du MAI, a été conclue le 10 février 2004. Elle est tacitement reconduite par année depuis près de vingt ans. Une convention de mise à disposition du domaine public communal du 3 mai 2013, censée expirer au 31 mars 2018, a été conclue, pour l'occupation d'une salle de 25 m² au MAI, au niveau de la mezzanine côté Nord, à titre gratuit.

La chambre constate que les conventions qui lient l'association et la ville de Saint-Étienne sont très anciennes. Le maire a indiqué, en réponse aux observations provisoires, que ces conventions sont en cours de renouvellement. Néanmoins, ce partenariat avec l'association des amis du MAI devra être renouvelé dans le cadre de la réglementation actuelle.

Recommandation n° 1. : Développer des partenariats pour accroître le rayonnement du MAI et développer de nouvelles ressources.

Recommandation n° 2. : Renouveler le dispositif conventionnel avec l'association des amis du MAI (AAMAI).

3.8 Les espaces extérieurs

Le bâtiment du musée est entouré de grilles monumentales qui clôturent un espace extérieur de près de 1 500 m². Des arbres remarquables sont implantés.

Un jardin botanique et pédagogique a été installé à l'entrée du musée. Il est utilisé pour les ateliers extérieurs sur les plantes tinctoriales.

Aucun espace n'est prévu pour se restaurer, hormis un distributeur de boissons chaudes dans la salle des voutes au niveau des cycles. En période estivale, un point de rafraîchissement pourrait rendre le MAI plus attractif quand bien même il existe plusieurs points de restauration à proximité.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le musée de l'Art et de l'Industrie a été réorganisé et intégré dans le nouveau pôle muséal en 2019. Son nouveau projet scientifique et culturel (PSC), adopté en 2021, lui fixe comme objectifs notamment de moderniser ses parcours permanents et d'effectuer sa transition numérique tant en termes de collections que de muséographie. Ce projet est en cours de mise en œuvre.

Il doit revoir son site internet qui est obsolète, poursuivre sa digitalisation et renforcer sa communication institutionnelle pour mieux rencontrer le public.

Le musée devra également développer des partenariats pour accroître son rayonnement.

4 UNE OFFRE MUSÉALE, EN ÉVOLUTION, MAIS PEU LISIBLE

4.1 Une muséographie en cours de transformation

4.1.1 Des parcours de visites permanentes difficiles à comprendre

La nouvelle direction du musée a recouru à des consultants externes pour apprécier l'économie générale de la présentation du musée. Un diagnostic muséographique, s'appuyant sur une étude de scénographie et de graphisme, a été effectué en juillet 2020, et a débouché sur un programme de rénovation, annexé au PSC. Une vingtaine d'agents de tous les services du MAI ont été associés à la démarche, dans des « ateliers de brainstorming » qui se sont tenus sur quatre jours, faisant le relai des réflexions et réactions des usagers.

Les constats sont les suivants :

- le musée présente un déficit d'identification, notamment par rapport au musée de la mine, son nom « d'Art et d'Industrie » brouillant les usagers qui peinent à percevoir le côté artistique et le volet industriel ;
- les liens entre les trois collections ne sont pas ou peu perçus par les visiteurs, un narratif de synthèse introductif manquant et une accroche avec le design étant nécessaire ;
- les objets manquent de contextualisation et la visite libre manque de clés d'interprétation pour situer les objets ;
- le parcours « cycles », au niveau 0, est compliqué avec une ambiance de sous-sol ne correspondant pas au vélo et un contenu peu compréhensible (la présentation est chronologique au début et, dès la troisième salle, elle devient thématique). Sans médiateur, le visiteur peine à comprendre les évolutions techniques. Aucun lien n'est fait avec les autres collections ou l'industrie du cycle ;

- le parcours « rubans » jusqu'à sa refonte à la fin novembre 2023, au niveau 1, présentait une organisation thématique incompréhensible pour un visiteur autonome. Le grand atelier à métiers à tisser impressionne mais sans médiation, ou système d'explication orale enregistrée, l'aspect témoignage ne peut être perçu ;

- le parcours « armes », au niveau 3, souffre d'une muséographie chargée avec la succession de vitrines qui s'enchaînent sans distinction thématique entre elles. Le parcours n'est pas lisible et il ne met pas en évidence l'architecture industrielle, les savoir-faire, le catalogue Manufrance. Ce parcours est peu accessible sans médiation et connaissance préalable et les quelques dispositifs de médiation existants sont souvent défectueux ;

- la signalétique n'est pas homogène et ne facilite pas le parcours du visiteur ;

- les circulations sont complexes, le visiteur individuel est perdu dans son orientation de parcours.

4.1.2 La rénovation muséographique

Un projet de refonte muséographique a été élaboré et s'est traduit par un programme pluriannuel qui s'échelonne de 2020 à 2026. Le nouveau parti-pris muséographique²⁵ consiste à mieux contextualiser les collections, à proposer une narration qui tisse les liens entre collections et à positionner le musée sur un territoire plus large que Saint-Étienne, à faire le lien avec le design en particulier le design industriel (valoriser les processus de production et d'ingénierie, la place du dessin, des modèles, de l'innovation).

Le renouvellement des publics du musée est également un axe de refonte muséographique puisqu'un effort particulier est concentré sur le public familial de proximité et le public des 15-25 ans, amateur de lieux innovants et ludiques. Pour les touristes, l'ensemble des textes d'explication sont proposés en français et anglais.

La rénovation muséographique a été lancée avec l'espace immersif et la refonte du parcours permanent des rubans.

Une salle introductive et immersive, expliquant au visiteur les liens entre les trois thématiques de collection, a été mise en place en 2021, au rez-de-chaussée du musée, afin de lui permettre d'entrer dans le sujet et de mieux comprendre le sens de ce qui lui sera présenté. Elle est un passage obligé avant d'entamer le parcours de visite.

Cet espace a été créé par un prestataire pour un montant de 331 000 € TTC. La DRAC l'a subventionné à hauteur de 60 000 € et la région 35 000 €.

La chambre a pu constater que s'il constitue une amélioration pour le visiteur, l'effort devra être poursuivi pour que la narration puisse aisément faire le lien avec le concept du design qui est évoqué dans la plaquette du musée (en filigrane « aux sources du design ») mais qui, à l'épreuve des faits, est plus un axe de communication qu'un élément muséographique.

Le parcours permanent des rubans a été fermé au public du 1^{er} avril au 24 novembre 2023 afin de procéder aux travaux de rénovation dont le coût s'est élevé à 329 000 € TTC.

²⁵ Cf. pages 17 à 22 du programme muséographique général pour la rénovation de la muséographie, juillet 2020.

Il a été rénové, tant sur le fond que sur les aspects de forme, de scénographie et rebaptisé « la mécanique de l'art ». Il se voit enrichi, outre la collection classique des rubans, d'un espace transversal « la mécanique » qui met avantageusement en exergue que les engrenages, courroies ou moteurs jouent un rôle dans la transmission de la force qui est au cœur de l'industrie stéphanoise.

Le nouveau parcours permettra de découvrir des objets de la collection des arts décoratifs, entreposés dans les réserves, qui ont servi de source d'inspiration pour les ouvriers passementiers et armuriers. Des expériences seront proposées autour de serrures, moulins à café, métier à tisser et machine à coudre.

Enfin, la refonte du parcours des cycles, engagée en 2023, devrait aboutir à la fin 2024, si les crédits budgétaires sont votés. Elle nécessitera également une fermeture au public. La direction projette la rénovation du parcours des armes en 2025 et 2026.

La chambre constate que la rénovation muséographique constitue une avancée qu'il va falloir poursuivre pour les parcours permanents des armes et des cycles.

4.2 La diminution des expositions temporaires

Les expositions temporaires, installées au niveau 2 du musée, permettent de valoriser les collections autour de thématiques spécifiques, de pans d'histoire ou de propositions monographiques (Manufrance, Casino...).

Sur la période sous contrôle, la fréquence des expositions temporaires est passée à une par an, alors que précédemment, deux, voire trois étaient organisées.

Les expositions temporaires suivantes se sont tenues pendant la période sous contrôle :

- « Urbanus cyclus » du 3 mai 2018 au 7 janvier 2019 ;
- « Vendre de tout, être partout, Casino » du 21 mars 2019 au 6 janvier 2020 ;
- « Armes pour cibles » du 1^{er} septembre 2020 au 3 janvier 2021 ;
- « Les rubans de l'intime » du 4 mai 2021 au 2 janvier 2022 ;
- « Saint-Étienne r/évolutions », réalisée en synergie avec le musée de la mine du 2 octobre 2022 au 11 juin 2023.

Des visites virtuelles ont été conçues pour ces expositions (Cf. supra). Certaines expositions ont obtenu le label « exposition d'intérêt national » comme celle sur Casino²⁶.

Des publications sont élaborées pour chaque exposition temporaire, en vente en boutique ou par internet.

Les expositions temporaires font l'objet d'une programmation et d'une préparation très en amont, les équipes de programmation commençant à travailler trois ans en amont.

Le budget alloué aux expositions temporaires est de 206 000 € en moyenne par an sur la période 2018 à 2023. Il a baissé de plus de 25 % depuis 2018.

Cela s'explique, selon l'ordonnateur, par des contraintes budgétaires.

²⁶ Ainsi que les expositions « c'était Manufrance » et « Zoom, changez d'optique ».

Tableau n° 2 : Évolution du budget alloué aux expositions temporaires (2018-2023)

<i>Expositions temporaires</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nbre d'expositions temporaires</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Nombre de jours</i>	198	258	114	198	60	132
<i>Moyens matériels consacrés en €</i>	238 000	244 000	181 000	227 000	168 000	178 000

Source : MAI

D'après le PSC, la diminution des expositions temporaires pénalise la fréquentation du musée.

Les expositions temporaires attirent des visiteurs, renouvellent les fréquentations et participent à la notoriété du MAI. L'action partenariale et le mécénat pourraient en être une mode de financement, même partiel.

4.3 La coopération avec d'autres établissements culturels

Le musée conduit des actions de coopération avec d'autres musées stéphanois ou non stéphanois comme lors de sa dernière exposition permanente « *Saint-Étienne r/évolutions* » conçue par le pôle muséal. Il est également partenaire de l'Université Jean Monnet dans le consortium ARTS et fait partie d'un réseau muséal pour projet liée au patrimoine la soie.

Il est intégré au parcours de la Biennale du design internationale de Saint-Étienne (BIDSE) organisée par la Cité du design de Saint-Étienne. Le MAI organise son exposition temporaire annuelle en lien avec le design et/ou la thématique de la Biennale. Le catalogue d'exposition et les supports de communication de la Biennale présentent l'ensemble des expositions dont celle du MAI.

Un billet commun est mis en place et permet d'accéder aux sites phares de la Biennale : cité du design, MAI, Couriot musée de la mine, Site le Corbusier et MAMC. Le Pass vendu par les cinq partenaires donne une entrée dans chaque lieu.

4.4 La nécessité de mieux s'adapter aux publics

4.4.1 Une offre muséale à rationaliser

La visite libre n'est agrémentée d'aucun audioguide ou système d'explication avec QR code. Le MAI ne propose qu'un document d'aide à la visite disponible en français et en anglais. En salle, des panneaux de présentation, des fiches de salle mobiles et des cartels²⁷ d'objets

²⁷ Cartouche, plaquette ou étiquette fixée à proximité ou apposée sur une œuvre d'art exposée, portant une inscription qui identifie l'œuvre.

viennent bien faciliter la compréhension du parcours, mais seuls les cartels d'objets sont en français et anglais (les fiches de salle mobiles, étaient, quant à elles, en « révision » au moment du contrôle).

En réponse à la chambre, l'ordonnateur indique que l'absence d'audioguide résulte du choix de la commune de privilégier la médiation avec un interlocuteur physique.

La visite guidée, tous publics, qui s'adresse au visiteur individuel comme aux groupes, est animée par un médiateur culturel, en français, anglais ou en langue des signes. Elle est proposée sur le musée dans sa généralité ou en visite thématique dite « *regards sur les collections permanentes* » sur une thématique particulière ou « *pour faire découvrir les collections sous un angle différent* »²⁸. Les visites guidées sont à créneaux fixes, les mercredis, samedis et dimanches selon la saisonnalité et le temps scolaire.

Une visite guidée pour les groupes scolaires ou le jeune public, avec un médiateur culturel est programmable auprès du service des réservations du MAI, pour les expositions permanentes et/ou temporaires et le fil conducteur est travaillé selon les thèmes et les attendus pédagogiques des enseignants.

Des sessions de découverte des métiers à tisser des rubans (mardi, mercredi, jeudi et dimanche) ou une rencontre avec les passementiers ou le médiateur-gareur²⁹ est possible.

Une visite flash de 15 minutes et une visite surprise d'une heure (le médiateur choisit le thème de découverte) sont accessibles tous les premiers dimanches du mois, gratuitement, et lors des journées nationales (nuit des musées, week-end au jardin, journées du patrimoine).

De nombreux ateliers³⁰ pour adultes, enfants et jeunes ainsi que pour les scolaires sont ouverts à la participation du public, pendant et hors période scolaire.

De cycles de conférences, en général en complément d'une visite d'exposition temporaire, sont organisées en fin de journée.

Plus rarement, des spectacles, projections cinématographiques, concerts ou des rencontres avec des artistes peuvent être conçus.

Les différentes offres muséales proposées pourraient être davantage recentrées sur les plus emblématiques afin de les rendre plus lisibles et attractives pour le visiteur.

4.4.2 La politique de médiation culturelle

La politique de médiation culturelle est portée par l'unité « action culturelle » qui se divise en deux branches :

²⁸ Programme du MAI, avril à septembre 2023, page 13.

²⁹ Un gareur est un ouvrier de soierie ou passementerie qui prépare manuellement ou à l'aide de machines les fils (bobinage, pressage, ourdissage, ...), le garnissage ou le montage d'un ou plusieurs métiers de tissage ou de dentelle selon les règles de sécurité et les impératifs de production (qualité, délais, ...). Ainsi un médiateur-gareur est un agent de médiation culturelle disposant de connaissances spécialisées du métier de gareur.

³⁰ Cf. programme semestriel 2023, pages 18 à 27 inclus.

- la sous unité « réservation » dont 1,5 ETP qui officient pour le MAI et qui s'attache à la gestion de l'offre muséale pour les groupes (scolaires, post-baccalauréat, centres sociaux...) du renseignement du demandeur jusqu'au dossier final de visite ;
- la sous unité « médiation » avec 8,25 ETP pour le MAI qui conçoivent et réalisent les visites guidées ainsi que les ateliers destinés aux groupes (scolaires, post-baccalauréat, centres sociaux...). Elle prend en charge les demandes spécifiques qui peuvent donner lieu à des partenariats.

Un médiateur du musée virtuel consacre 20 % de son temps pour le pôle muséal. Il est chargé de concevoir et réaliser des visites guidées, des ateliers et toute proposition culturelle sur les collections et expositions dématérialisées.

Un médiateur-gareur doit assurer le bon fonctionnement des métiers à tisser et l'animation du réseau des passementiers bénévoles.

La médiation culturelle, avec des effectifs plus importants que l'unité scientifique en charge des collections et des personnels qualifiés, a les ressources pour mettre au point une politique de médiation culturelle qui s'adresse à tous les publics et qui relie, par différentes actions, l'œuvre et le public.

La chambre constate que le service de médiation a pu mettre au point une offre muséale variée.

Les actions de médiation envers le monde scolaire :

Des actions spécifiques sont élaborées par le service médiation du MAI avec les services de l'éducation nationale, outre les visites guidées « classiques » du musée pour les groupes scolaires.

Les expositions temporaires sont notamment l'occasion de mettre en œuvre des projets pédagogiques avec des contenus et des présentations particulières au public des élèves. Des dossiers pédagogiques sont coconstruits avec le service réservation et médiation qui fournissent une matière riche et documentée. Un professeur relai présent deux heures par semaine dans le pôle muséal fait l'interface avec ses collègues.

À titre d'illustration, on peut citer le dossier pédagogique de l'exposition du MAI et du musée de la mine du 21 octobre 2022 au 11 juin 2023, sur « *Saint-Étienne, 1780-1856, r/évolutions* », remarquable par sa clarté et sa complétude.

Des ateliers conçus pour les publics scolaires sont régulièrement mis en place autour des thèmes principaux ou connexes du musée. Les thèmes choisis, à l'examen de la programmation du MAI, reviennent cycliquement, avec peu de novations au gré des années.

La chambre encourage le MAI à poursuivre dans cette voie et à renouveler les thématiques abordées.

Les actions « hors les murs » pourraient être renforcées.

La ville de Saint-Étienne est engagée dans le dispositif 100 % éducation artistique et culturelle. Elle soutient et promeut des actions dans le domaine culturel pour les publics de tous âges.

Le MAI le décline au travers de quelques actions comme la résidence de la compagnie de danse Jais lors de l'exposition temporaire *Les rubans de l'intime* qui a donné lieu à plusieurs

rencontres avec des classes de lycée sur la pratique de la danse et le lien avec le corps ou des séances de couture avec la costumière Isolde K en lien avec l'exposition « *Saint-Étienne 1780-1856, r/évolutions* ».

Ces expériences existent mais restent limitées alors qu'un maillage important de musées et d'artistes existe dans l'agglomération stéphanoise.

En réponse, l'ordonnateur rappelle que des actions ont pu être mises en place dans une logique de coopération territoriale avec différents acteurs du territoire, comme le *creux de l'enfer*, centre d'art contemporain d'intérêt national.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'approche globale du public a conforté la refonte de la muséographie du MAI et a vulgarisé la narration même si des marges de progrès existent, notamment pour faire le lien avec les arts décoratifs et le design. Le nouveau parcours permanent sur « la mécanique de l'art » redynamisera la collection des rubans alors que le MAI est pénalisé par la diminution des expositions temporaires en raison de choix budgétaires.

L'offre muséale pourra être recentrée sur les activités les plus emblématiques.

La politique de médiation culturelle a développé une offre muséale variée pour les publics. Elle pourrait cependant renforcer les actions « hors les murs ».

5 UNE ATTRACTIVITÉ EN BAISSÉ MALGRÉ DES TARIFS MODÉRÉS

5.1 Une fréquentation en baisse

Les statistiques de fréquentation sont issues du logiciel de billetterie.

Le premier constat est que le nombre de visiteurs, toutes catégories confondues, est en baisse sur la période 2018 à 2022. La fréquentation moyenne annuelle a été sur cette période de 24 388 visites, avec une baisse de près de 20 % entre 2018 et 2022, étant précisé que les années 2020 et 2021 ont connu des fermetures du musée en raison de la crise sanitaire. L'année 2023 devrait amorcer une remontée à la faveur du nouveau parcours permanent réouvert au public depuis le 24 novembre.

Tableau n° 3 : Évolution du nombre de visiteurs du MAI (2018-2023)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 jusqu'au 25/10	2022/2018
<i>Nombre de visiteurs</i>	31 204	38 697	11 169	15 631	25 237	25 091	- 19,12 %

Source : MAI, retraitement CRC

Ce mouvement de baisse trouve ses origines au début des années 2010 mais le nombre moyen annuel de visiteurs sur la période 2011 à 2017 était de 45 439 visiteurs.

Tableau n° 4 : Évolution du nombre de visiteurs MAI (2011 à 2017)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2011
<i>Nombre de visiteurs</i>	53 538	43 325	45 480	47 891	46 004	41 387	40 446	- 24,45 %

Source : MAI, retraitement CRC

Le musée de la mine, à titre de comparaison, qui bénéficie d'un nombre de visiteurs de 60 % plus élevé en moyenne, accuse une baisse moitié moindre entre 2018 et 2022.

Tableau n° 5 : Évolution du nombre de visiteurs du musée la mine (2018-2023)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 jusqu'au 23/10	2022/2018
<i>Nombre de visiteurs</i>	53 652	59 672	17 888	23 346	48 028	44 954	- 10,48 %

Source : DAC, ville de Saint-Étienne

Le deuxième constat est que le public individuel représente près de 70 % en moyenne des fréquentations du MAI. La baisse de la fréquentation de cette cohorte entre 2018 et 2022 a été moitié moindre que celle du musée en général.

Tableau n° 6 : Évolution de la fréquentation par type de public

	2018	2019	2020	2021	2022	Jusqu'au 25/10	2022/2018	Part moyenne 2018/2022
<i>Rappel nombre de visiteurs</i>	31 204	38 697	11 169	15 631	25 237	25 091	- 19,12 %	
<i>Dont individuels</i>	19 454	23 521	9 033	13 403	17 579	16 044	-9,64 %	68,07 %
<i>Dont groupes d'adultes</i>	3 608	3 716	392	849	2 213	2 658	-38,66 %	8,84 %
<i>Dont centres sociaux</i>	506	586	273	144	326	283	- 35,57 %	1,51 %
<i>Dont scolaires</i>	7 636	10 874	1 471	1 235	5 119	6 106	- 32,96 %	21,60 %

Source : MAI, retraitement CRC

Les groupes scolaires représentent plus de 20 % des fréquentations, avec près de la moitié qui sont issus de l'école primaire et plus d'un quart qui sont des lycéens.

Tableau n° 7 : Évolution de la répartition des groupes scolaires

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 jusqu'au 25/10	Moyenne 2018/2022
<i>Dont maternelles</i>	10,00 %	9 %	13 %	5 %	10 %	10 %	9,4 %
<i>Dont primaires</i>	44,00 %	38 %	57 %	50 %	47 %	45 %	47,2 %
<i>Dont collèges</i>	23,00 %	17 %	19 %	6 %	16 %	22 %	16,2 %
<i>Dont lycées + enseignement supérieur</i>	23,00 %	36%	11 %	39 %	27 %	23 %	27,2 %

Source : MAI, retraitement CRC

Le troisième constat est que la part de visites payantes représente 56 % du total des visites (en moyenne entre 2018 et 2022). La baisse des visites est moins importante pour le public payant.

Tableau n° 8 : Évolution des parts de visites payantes et gratuites

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 jusqu'au 25/10	2022/2018	Part moyenne 2018/2022
<i>Nombre de visiteurs</i>	31 204	38 697	11 169	15 631	25 237	25 091	- 19,12 %	
<i>Gratuits</i>	14 659	16 538	5 294	5 754	11 431	9 036	- 22,02 %	44 %
<i>Payants</i>	16 545	22 159	5 875	9 877	13 806	16 055	- 16,55 %	56 %
<i>Dont plein tarif</i>	x	x	x	x	10 775	13 199		
<i>Dont tarif réduit</i>	x	x	x	x	3 031	2 856		

Source : MAI, retraitement CRC

Le quatrième constat est que l'origine géographique des visiteurs est majoritairement locale même si l'année 2023 regagne en visiteurs étrangers.

Tableau n° 9 : L'origine géographique des visiteurs

<i>en %</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023 jusqu'au 23/10	Moyenne 2018-2022
<i>France</i>	95,89 %	96,40 %	97,09 %	97,97 %	99,97 %	92,59 %	97,46 %
<i>dont Auvergne-Rhône-Alpes</i>	83,27 %	85,65 %	76,67 %	76,54 %	76,80 %	74,62 %	79,79 %
<i>dont Loire</i>	69,74 %	68,97 %	61,18 %	61,45 %	59,02 %	54,94 %	64,07 %
<i>dont Agglo stéphanoise</i>	25,03 %	50,80 %	37,57 %	n.c.	48,26 %	42,64 %	34,28 %
<i>Etranger</i>	3,96 %	3,34 %	2,60 %	1,87 %	0,03 %	7,41 %	2,36 %
<i>Non renseigné</i>	0,15 %	0,26 %	0,31 %	0,16 %	0,00 %	0,00 %	0,18 %

Note : l'année 2021 n'est pas fiable sur les données de l'agglomération stéphanoise

Source : MAI, retraitement CRC

Le cinquième constat est que la part des visites avec un acte de médiation dépasse à peine les 30 % du total des visites en moyenne entre 2018 et 2022, avec une forte baisse de près de 40 % de leur nombre depuis 2018.

Tableau n° 10 : Évolution de la répartition des visites par types

	2018	2019	2020	2021	2022	Jusqu'au 25/10 2023	2022/18	Part moy. 2018/2022 en %
Visiteurs	31 204	38 697	11 169	15 631	25 237	25 091	- 19,12 %	
Dont visites libres	17 732	23 354	8 578	12 827	17 038	15 895	- 3,91 %	68,71
Dont visites avec acte de médiation	13 472	15 343	2 591	2 804	8 199	9 196	- 39,14 %	31,29

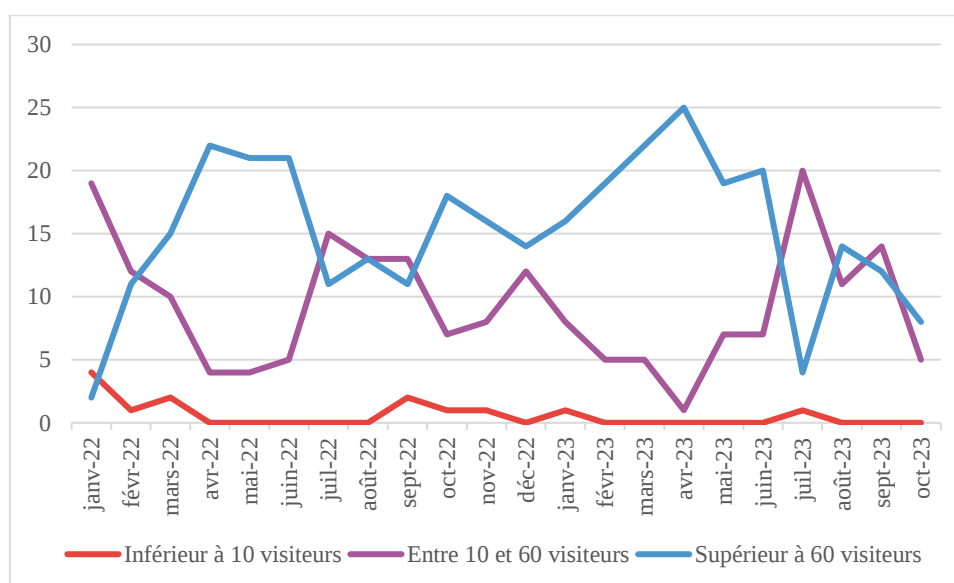
Source : MAI, retraitement CRC

Cette diminution est à mettre en lien avec le contenu de la politique de médiation mais également avec la tendance du public à souhaiter évoluer de façon autonome dans les musées.

Enfin, une extraction du nombre de visiteurs par jours et par mois a permis d'analyser l'évolution de la fréquentation de janvier 2022 à la mi-octobre 2023.

Il en ressort que les pics de fréquentation recoupent, en 2022, le retour massif des groupes scolaires (janvier à juin) après les restrictions liées à la crise sanitaire. Pour la fin 2022 et 2023 (octobre 2022 à juin 2023), ils correspondent à la période de l'exposition temporaire « Saint-Étienne R'évolutions » alors même que le parcours permanent fermait ses portes à compter d'avril 2023. Cela illustre le rôle de « locomotive » d'une exposition temporaire attractive.

Graphique n° 2 : Profil de fréquentation en « petites », « moyennes » et « grosses journées »



Source MAI, retraitement CRC

5.2 De larges horaires d'ouverture

Les horaires d'ouverture du public sont du mardi au dimanche de 10 à 18 h. Le musée est fermé les jours fériés suivants : 1^{er} janvier, 1^{er} mai, 14 juillet, 15 août, 1^{er} novembre et 25 décembre. Les guichets ferment à 17h30 et les salles à 17h45.

Le spectre d'ouverture du musée est donc large.

Outre la crise sanitaire et la fermeture du parcours permanent des rubans en 2020, 2021 et 2023, les jours de fermeture du musée n'appellent pas d'observation : ils correspondent aux lundis et la plupart des jours fériés.

5.3 La politique tarifaire : de nombreux tarifs, peu élevés et stables

La visite libre en plein tarif est à 6,5 € (5 € en tarif réduit), la visite guidée est à 7,5 € en plein tarif (5,5 € en tarif réduit), les groupes à partir de 10 personnes sont facturés à 4,5 € par personne en visite libre et 5,50 € en visite guidée.

Les premiers dimanches du mois sont gratuits.

Le MAI a une politique de gratuité pour les moins de 25 ans, les groupes scolaires maternelles et primaires publics et privés de la ville de Saint-Étienne³¹, les étudiants, les seniors détenteurs du Pass senior, les demandeurs d'emplois et bénéficiaires du RSA, les accompagnateurs de groupe, les détenteurs d'une carte de presse ou du « Sainté Pass³² » et les nouveaux arrivants³³.

Les tarifs sont réduits pour les groupes de plus de 10 personnes, les familles nombreuses, les personnes en situation de handicap, les personnes de plus de 65 ans, et les enseignants.

Les groupes scolaires publics et privés en dehors de la ville de Saint-Étienne ont des tarifs préférentiels (entre 3 et 5,5 €).

Un justificatif est exigé pour bénéficier de la gratuité et du tarif réduit.

Ces dispositions tarifaires ont fait l'objet de délibérations au conseil municipal de Saint-Étienne déléguant cette compétence au maire et d'arrêtés de délégation de ce dernier au bénéfice de l'adjointe aux finances sur la période. Pendant la période de fermeture du parcours permanent des rubans (avril à fin novembre 2023), des tarifs spéciaux ont été proposés entre le 1^{er} septembre et le 22 novembre 2023 mais la tardiveté de l'adoption de la délibération par le conseil municipal de Saint-Étienne a lésé les usagers entre avril et août inclus qui ont dû s'acquitter d'un tarif normal.

³¹ En revanche, les ateliers, stages ou spectacles leur sont facturés entre 3 et 5 €.

³² Service d'accès gratuit à divers services et équipements sportifs et culturels de la ville de Saint-Étienne, destiné aux jeunes de 16 à 25 ans.

³³ La commune de Saint-Étienne fournit à chaque nouvel arrivant un coffret cadeau contenant entre autres des tickets gratuits pour la visite des musées de la ville dont le musée d'art et d'industrie. 145 tickets ont été distribués de la sorte en 2023. Des demandes de tickets gratuits sont faites mais elles restent rares.

La « lenteur des circuits administratifs » a été avancée comme facteur d'explication.

La chambre invite la ville de Saint-Étienne à davantage anticiper, pour les prochaines fermetures du musée, les tarifications spéciales.

Les ateliers individuels ont six tarifs distincts selon les cas de figure (atelier individuel pour enfant avec ou sans création, pour adulte, avec ou sans intervenant extérieur, atelier « découverte »³⁴ (Cf. Annexe n° 2)

Les spectacles sont facturés entre 4,5 € (enfant) et 10 € (adulte tarif plein).

Des « Pass » permettent la fréquentation de plusieurs entités ou événements pour un tarif préférentiel.

Un Pass multisite, pour l'exposition temporaire « Saint-Étienne r/évolutions » a été mis en place avec de nombreuses options (Cf. Annexe n° 2) ainsi que pour la Biennale Internationale du design.³⁵

Enfin, un Pass MAI-musée de la mine tarifé à 20 € permet de visiter les deux musées.

La chambre constate que le MAI développe une politique tarifaire à bas prix avec un « ticket moyen »³⁶ tous types de visites confondues de 6 € depuis 2018. La politique de gratuité est importante.

Le caractère social de sa politique tarifaire permet de mettre à la portée de chaque citoyen son projet muséal.

Les tarifs sont relativement stables depuis 2018.

5.4 Un logiciel de billetterie moderne mais peu adapté

La commune s'est dotée d'un nouveau logiciel de gestion de billetterie et de ventes dit logiciel GTS (pour Global Trade Service) mis en service le 16 novembre 2021. Ce logiciel est commun à quatre établissements de la commune : MAMC, Planétarium, Musée de la mine et MAI. Il est utilisé pour la billetterie et la boutique du MAI, une interface étant réalisée avec la régie d'avances et de recettes. Le logiciel comprend de multiples fonctionnalités outre l'encaissement, et il permet le paramétrage des stocks en passant par la réservation.

Son paramétrage a été complexe et a pris plus d'un an. L'encadrement du MAI a pu regretter que ses propres besoins spécifiques n'aient pu être pris en compte. De nombreux dysfonctionnements, des disparitions de données au niveau de la réservation ont été signalés à la chambre même si la situation s'est améliorée, depuis la désignation d'un référent au service informatique de la ville de Saint-Étienne.

³⁴ Les tarifs standards sont compris entre 4 € à 6 €.

³⁵ Ce Pass permet d'acheter un billet valable dans chacun des sites de la cité du design, du site Le Corbusier et du musée de la mine pendant quatre mois. La visite pouvant se faire sur des jours séparés.

³⁶ Voir 0.

De plus, l'architecture du logiciel est « sans silo », ce qui signifie que de nombreuses données sont partagées, ce qui peut être source d'erreurs et crée donc une insécurité. Par exemple, toutes les visites guidées de tous les établissements rattachés à l'applicatif sont dans la base et sont donc manipulables.

5.5 Des activités accessoires en croissance

5.5.1 La boutique

Le musée dispose d'une boutique située au niveau de l'accueil dans un espace ouvert. La boutique est un passage obligé avant la sortie, le sens de la visite ayant été organisé en conséquence³⁷. Dans la mesure où la borne d'accueil est quasi circulaire, le visiteur évolue dans un espace volumineux et ne se sent pas obligé d'acheter.

La gestion de la boutique est confiée à une responsable ainsi que deux agents présents sur place à l'accueil.

L'activité de la boutique a progressé de 8,6 % entre 2018 et 2023 (Cf. *infra*), passant de 38 700 en 2018 à 42 000 € en 2022. Elle est appréciée pour le choix des objets proposés à la vente et le spectre large des prix.

Le nombre de produits disponibles en boutique est très diversifié. Il reprend les thématiques des collections mais la boutique présente également de nombreux produits dérivés notamment à destination des enfants.

Les catalogues d'exposition temporaires restent rares pour ce musée, du fait des coûts de fabrication. L'exposition « Casino » a donné lieu à un catalogue vendu à 19 € TTC.

L'inventaire de la boutique est pléthorique. En effet, au-delà des objets présents à la vente, le musée conserve de nombreux produits achetés au fil des ans en réserve. Cette absence de pilotage des stocks a disparu avec la nouvelle gouvernance du musée. Néanmoins, il apparaît ainsi selon ce même inventaire 70 204 objets stockés pour une valeur théorique de vente de 428 960,45 €.

Une vente exceptionnelle a lieu une fois dans l'année, début décembre sur week-end afin de déstocker les invendus. Cette braderie s'effectue au niveau zéro du musée afin de permettre aux usagers de venir acheter sans passer par l'accueil du musée. Le matériel est transporté à ce niveau.

Cette forme de thésaurisation historique d'objets crée plusieurs difficultés : en termes de stockage physique tout d'abord puisque cela occupe une place non négligeable ; en termes d'assurance ensuite compte tenu de la valeur totale de ces biens meubles. Surtout, ces stocks ne sont enregistrés nulle part en comptabilité.

³⁷ Exceptés pour les groupes scolaires et les centres aérés qui sortent par l'accueil.

L'ordonnateur rappelle que la nouvelle instruction M57 ne rend pas obligatoire le suivi de la consommation de certaines fournitures et d'autres biens et services. La chambre considère cependant qu'une gestion des stocks et son suivi comptable constitue une bonne pratique au regard de l'importance des stocks.

5.5.2 Les locations immobilières

Les locations sont intégrées dans la régie de recettes et leur gestion s'effectue par le logiciel de billetterie. Cette méthode ne facilite pas l'accès aux données et ne permet pas de les isoler alors que la nomenclature comptable le permet et l'exige. La nomenclature prévoit le compte 752 « revenus des immeubles » pour enregistrer ces recettes qui ne font pas partie des produits de l'activité courante, mais des autres produits de gestion. En outre, même en imputant ces recettes en « prestations de services à caractère culturel »³⁸, le logiciel comptable de la commune est paramétré de sorte à ce que les locations ne peuvent être isolées des autres produits d'exploitation (billetterie et boutique).

La chambre invite donc la commune à imputer correctement les locations sur le compte, ce à quoi celle-ci s'est engagée en réponse aux observations provisoires.

La location d'espaces comprend, outre la location de salles proprement dite, la prestation de surveillance obligatoire du musée. Les tarifs sont publiés. La salle de conférence et la salle des voutes sont concernées.

Le musée ayant changé de logiciel en 2021, la chambre a retraité les données de 2018 à novembre 2021 afin d'extraire les locations de salles. À partir de novembre 2021, les services du musée ont pu fournir une extraction des locations. Les locations ont nettement augmenté en 2022 par rapport à 2018 et 2019. Les années 2020 et 2021 sont bien sûr atypiques.

Tableau n° 11 : Produits des locations de salles

<i>en euros</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 31/07)	Variation 2018-2022	Variation annuelle moyenne
<i>Locations d'espaces</i>	4 250	4 615	275	785	7 935	1 445	76,6 %	15,3 %

Source : services du MAI, retraitement CRC

Même s'il s'agit d'une ressource marginale, la chambre invite le MAI à poursuivre et intensifier son activité de location de locaux, dans la mesure où elle le gère dans le respect de la finalité de service public.

³⁸ Compte 7062.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La fréquentation du MAI est en baisse importante depuis 2018 à l'instar du nombre d'expositions temporaires qui pourtant drainent du public. Les actes de médiations ont moins de succès.

Le profil type du visiteur est individuel et payant même si la politique de gratuité est importante.

Si la boutique est un élément d'attrait du MAI, les activités accessoires du musée comme la location d'espaces pourraient avantageusement être renforcés.

6 UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉGAGEANT PEU DE RESSOURCES PROPRES

6.1 Une information financière insuffisante

6.1.1 Des documents budgétaires peu détaillés

La ville de Saint-Étienne produit, outre les rapports d'orientation budgétaire, des documents budgétaires et financiers conséquents, que ce soit au stade du vote du budget primitif ou du compte administratif. Néanmoins ces rapports fournissent peu d'éléments détaillés s'agissant du MAI. Les données budgétaires présentées sont souvent définies au niveau de la direction ou du pôle muséal mais pas au niveau du MAI. De plus, les recettes ne sont pas mentionnées chaque année comme dans le rapport du budget 2023.

Les lettres de cadrage permettant de définir les enveloppes budgétaires pour les services se situent au niveau du budget général sans rentrer dans les détails.

Aussi, l'approche budgétaire est minimaliste. Il n'existe pas de document analytique et d'information spécifique donnés aux élus.

6.1.2 L'insuffisance de l'approche comptable et fonctionnelle

Au cours de la période sous revue, le budget de la ville de Saint-Étienne a été présenté selon la nomenclature M14 jusqu'en 2020 et M57 depuis 2021.

Les nomenclatures budgétaires et comptables M14 et M57 prévoient une nomenclature budgétaire dite fonctionnelle. Ainsi, les dépenses et les recettes doivent être ventilées selon la

finalité de l'action envisagée³⁹, dans le but de « *répondre aux besoins d'information d'ordre politique, économique ou statistique* ».

Les musées répondent à la fonction 314. Les dépenses et recettes sont bien retracées dans cette fonction. Néanmoins, cette fonction regroupe les deux musées de Saint-Étienne. Le MAI ne fait pas l'objet d'une sous fonction.

Ensuite, la seule approche comptable par les natures de comptes ne permet pas de déterminer non plus les coûts du musée. Elle ne permet pas de répertorier les dépenses spécifiques au musée dans la mesure où les natures comptables ont une vocation généraliste. Par exemple, il n'existe pas de nature comptable « installations de muséographie », mais « installations générales ». En outre, la nomenclature M14 ne mentionnait les musées que dans la nature de compte « fonds anciens des bibliothèques et des musées » ce qui restait très général également. La M57 est encore plus globale puisque les œuvres d'art sont imputées sous le compte « biens historiques et culturels ».

La ville de Saint-Étienne estime avoir développé une comptabilité analytique sur les dépenses du MAI mais cette démarche, bien qu'utile, n'équivaut pas à une comptabilité analytique exhaustive.

Si chaque code est saisi par les services au niveau de l'engagement et si des requêtes spécifiques permettent de faire des extractions pour 20 thématiques utilisées⁴⁰, cela ne permet pas de connaître les coûts complets du musée.

6.1.3 Une approche par les coûts directs

Seules les dépenses et recettes directes sont prises en compte par les services du MAI.

Les charges générales comprennent les charges à caractère général du chapitre 011 et les autres charges de gestion du chapitre 65 de la nomenclature comptable. Pour autant, les coûts indirects ne sont pas comptabilisés dans ce suivi budgétaire, telles que les dépenses relatives aux services informatique, aux fluides et à la gestion bâtiminaire.

Les produits qui sont gérés directement par le musée, sont les produits de la vente de billets et de la boutique ainsi que les subventions perçues. Les recettes indirectes telles qu'une partie de subventions liées à la rénovation énergétique du bâtiment ou à la numérisation pourraient par exemple être redistribuées au musée, ou encore des remboursements d'assurance ou de charges de sécurité sociale.

La chambre recommande à la commune de s'engager dans une démarche de suivi des coûts, précise et complète, d'autant qu'elle dispose des outils informatiques et des moyens humains (services finances et contrôle de gestion) pour le faire.

³⁹ M14 Tome 1 : titre 2 : la nomenclature par fonction ; M57 : Tome 2 : titre 4 : la nomenclature fonctionnelle.

⁴⁰ Ces codes ont été modifiés à compter de 2020, sans que la structure générale n'en soit bouleversée. Afin de bénéficier d'une permanence de méthode, la chambre a reconstitué ces codes à l'identique sur la période.

Recommandation n° 3. : Mettre en place une comptabilité analytique pour identifier les coûts du MAI au sein du pôle muséal

6.2 Des dépenses de fonctionnement stables

La méthode de retraitement de la chambre :

En l'absence d'une comptabilité analytique, la chambre a tenté de déterminer le coût complet le plus approchant. Outre les dépenses directes, les données de dépenses indirectes fournies par les services techniques et informatiques ont été retraitées afin de bien identifier ce qui relevait du MAI par rapport au musée de la mine ou aux médiathèques qui étaient également incluses dans le même périmètre financier.

S'agissant de la masse salariale, le coût a été évalué, à partir des bulletins de paye et des informations transmises à la fois par la DRH et par l'administration du musée portant sur les quotités travaillées pour le MAI.

La chambre a donc reconstitué les coûts du musée de la manière la plus complète possible exceptés les coûts des services supports de la ville de Saint-Étienne en l'absence de clés de répartition de ces charges. Il en est de même pour les amortissements qui ne peuvent être extraits.

Les coûts présentés bien qu'incomplets, permettent de mesurer, *a minima*, la charge financière que représente ce service public.

Les dépenses de fonctionnement du MAI sont stables sur la période 2018-2022 mais l'impact de la crise sanitaire a été important en 2020 avec une baisse de près de 24 % des dépenses directes par rapport à 2019.

Les charges de personnel sont maîtrisées avec 1,3 % d'augmentation entre 2018 et 2022 (Cf. infra) mais elles sont élevées en proportion, représentant près de 80 % des dépenses de fonctionnement.

Les autres charges directes de fonctionnement, qui représentent 14,6 % du total des dépenses, en revanche baissent de près de 9 % entre 2018 et 2022. Cette diminution de moyens se reflète dans le nombre d'expositions temporaires organisé chaque année par le MAI.

Les charges indirectes de maintenance et consommations des fluides, qui constituent 5,5 % des dépenses de fonctionnement augmentent de près de 19 % sur la période.

Tableau n° 12 : Évolution des dépenses de fonctionnement

en €	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 31/07)	Structure moyenne	Variation 2018-2022
Charges de personnel	2 114 939	1 935 574	2 106 465	2 016 284	2 141 587	1 191 019	79,9 %	1,3 %
Charges directes	414 846	405 164	308 338	369 295	386 747	107 699	14,6 %	- 6,8 %
Charges à caractère général	414 846	405 164	308 338	360 201	377 816	86 231	14,5 %	- 8,9 %
Autres charges de gestion	0	0	0	6 000	1 860	21 468	0,1 %	
Déplacement/hébergement	0	0	0	3 093	7 071	0	0,0 %	
Dépenses indirectes	131 386	166 791	125 368	139 461	155 807	75 864	5,5 %	18,6 %
Maintenance et fluide	37 550	72 696	42 038	40 655	61 929	56 380	1,9 %	64,9 %
Maintenance informatique	10 057	9 616	8 658	9 872	9 171	19 484	0,4 %	- 8,8 %
Dépenses indirectes (fluides)	83 779	84 479	74 672	88 934	84 707	nc	3,2 %	1,1 %
Total général	2 661 171	2 507 529	2 540 171	2 525 040	2 684 141	1 374 582	100,0 %	0,9 %

Source : données, ville de Saint-Étienne, retraitement CRC

Les charges directes de fonctionnement peuvent être détaillées par mission (Cf. Annexe 3).

La baisse de plus de 30 % du poids financier des expositions temporaires apparaît bien sur la période 2018 à 2022, alors que ce poste de dépenses représente plus de 56 % des dépenses. Le montant moyen annuel alloué est de 212 000 €.

Le coût de la médiation est croissant, alors même que les actes de médiation baissent de 40 % (Cf. supra). Selon l'ordonnateur, cette augmentation tient à certaines actions spécifiques telles que les résidences d'artistes dans le cadre de l'éducation artistique et culturelle, les actions hors les murs, l'accueil de spectacles, de conférenciers et le développement de propositions numériques spécifiques dématérialisées. Il passe de 27 000 € en 2018 à plus de 40 600 € en 2022.

Le coût de la gestion des collections augmente de 15 % sur la période. Une augmentation de plus de 10 % des coût de maintenance sur les collections et le matériel muséal (hors bâtiment) est à noter après un coût d'arrêt du fait de la crise sanitaire.

L'augmentation importante de la rubrique « administration et frais de réception » est due aux coûts de vernissage (environ 6 000 € par unité et les frais de transporteur spécialisé pour les prêts d'objets par d'autres musées).

La boutique a un coût de fonctionnement qui augmente de près de 10 % sur la période. Cette hausse, selon la commune, correspond au développement d'une nouvelle gamme d'objets avec la création d'une identité spécifique répondant à une attente d'un public plus jeune, ainsi qu'au recours à des spécialistes extérieurs pour la mise en valeur des objets et l'agencement de la boutique.

6.3 Des recettes faibles, en diminution

Les recettes de fonctionnement, avec un montant annuel moyen de près de 125 000 €, sont en baisse de 15,5 % entre 2018 et 2022.

Les produits d'exploitation, qui représentent plus de 83 % du total des recettes, sont en baisse de 6 % en raison de la baisse des recettes de billetterie (-13 %) pondérée par des ventes en boutique en augmentation (+ 8,6 %).

La chambre relève qu'avec 35 452 € de montant annuel moyen de recettes perçues entre 2018 et 2022, la boutique représente 55 % du montant moyen annuel de recettes issu de la billetterie qui a été de 64 662 € sur la même période.

Depuis 2019, la région n'intervient pas pour subventionner le fonctionnement du musée tandis que la DRAC intervient à hauteur de 21 000 € en moyenne par an sur la période 2018 à 2022. Ces subventions, qui représentent plus de 17 % des recettes de fonctionnement, sont en baisse importante, de plus de 50 % sur la période.

Les produits exceptionnels et autres produits de gestion sont constitués de remboursements pour mandats annulés sur exercices antérieurs et d'un remboursement d'assurance suite à dégât des eaux en 2021.

Tableau n° 13 : Recettes de fonctionnement du MAI

en €	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 31/07)	Structure moyenne	Variation 2018-2022
Billetterie	81 722	102 686	38 591	29 353	70 958	48 923	53,2 %	- 13,2 %
Vente boutique	38 729	47 978	28 479	26 621	42 056	19 765	30,3 %	8,6 %
Produits d'exploitation	120 451	150 663	67 070	55 974	113 014	68 687	83,5 %	- 6,2 %
Subvention DRAC	27 000	34 000	14 000	17 000	13 250	0	17,3 %	- 50,9 %
Subvention Région	2 500	0	0	0	0	0	0,4 %	- 100,0 %
Subventions de fonctionnement	29 500	34 000	14 000	17 000	13 250	0	17,7 %	- 55,1 %
Produits exceptionnels et autres produits de gestion	0	0	1 106	8 262	517	0	1,6 %	
Produits financiers	0	0	0	2	0	0	0,0 %	
Total général	149 951	184 663	82 177	81 238	126 782	68 688	100,0 %	- 15,5 %

Source : données ville de Saint-Étienne, retraitement CRC

6.4 Les subventions perçues

Les subventions perçues par le musée sont, à plus de 61 %, des subventions d'investissement. Si les subventions de fonctionnement sont en baisse (Cf. supra), les subventions d'investissement sont en hausse.

Les subventions d'investissement sont destinées à participer aux acquisitions d'objets de collection et aux travaux comme la création de l'espace immersif ou la refonte du parcours permanent des rubans qui a donné lieu, pour ce dernier, au versement de 60 000 € de la part de la DRAC Auvergne-Rhône -Alpes. La région Auvergne-Rhône -Alpes a versé 35 000 € pour le dispositif immersif.

Tableau n° 14 : Détail des subventions d'investissement par opération

<i>en €</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Acquisition et conservation œuvres et objets d'art</i>	10 600	10 600	55 479	17 784	17 277	0
<i>Dont subvention DRAC</i>	10 600	0	43 152	0	9 684	0
<i>Dont subvention Région</i>	0	10 600	12 327	17 784	7 593	1 715
<i>Outils numériques des musées</i>					60 000	35 000
<i>Dont subvention DRAC</i>					60 000	
<i>Dont subvention Région</i>						35 000
Total général	10 600	10 600	55 479	17 784	77 277	36 715

Source : ville de Saint-Étienne, retraitement CRC

6.5 Des dépenses d'investissement significatives

Les dépenses d'investissement moyennes annuelles du musée ont été de près de 292 000 €, augmentant de 31 % sur la période de 2018 à 2022.

Les crédits alloués aux travaux sur le bâtiment sont de l'ordre de 82 500 € en moyenne annuelle sur cette période, le total des acquisitions d'œuvres et objets d'arts représentant une moyenne annuelle de près de 68 000 €.

L'année 2021 a connu un pic à plus de 600 000 € pour toutes les dépenses d'investissement, en raison notamment de l'installation de l'espace immersif (331 089 € TTC).

S'agissant de la refonte du parcours permanent des rubans, ses dépenses recouvrent, outre les assistants à maîtrise d'ouvrage et les travaux de réalisation, des frais de restauration d'œuvres nouvelles ou anciennes, qui viendront s'insérer dans la nouvelle scénographie muséale. Elles s'élèvent à près de 330 000 € TTC.

Cela se traduit pour l'exercice 2022 par des dépenses d'études et d'acquisition en hausse par rapport à 2021.

Tableau n° 15 : Dépenses d'investissement par nature

en €	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 31/07)
<i>Études matériel mobilier</i>	6 132	8 028				
<i>Études outils numérique des musées</i>			54 619	27 277	58 417	0
<i>Étude bâtiments (dépense indirecte)</i>	0	3 951	1 140	17 216	12 805	1 702
Total études	6 132	11 979	55 759	44 492	71 221	1 702
<i>Matériel mobilier</i>	43 208	36 341	17 330	30 174	43 376	12 105
<i>Œuvres et objets d'art</i>	104 317	66 524	46 307	59 580	63 231	14 729
Total acquisitions et restauration	147 525	102 865	63 637	89 755	106 606	26 835
<i>Travaux en cours : outil numérique des musées</i>			0	80 037	2 189	
<i>Immobilisations : outil numérique des musées</i>				155 383	11 578	7 659
<i>Total opération outil numérique des musées</i>			0	235 420	13 767	7 659
<i>Travaux et immobilisations bâtiments (dépense indirecte)</i>	47 500	56 874	92 395	141 897	73 989	2 540
<i>Travaux et immobilisations informatique (dépense indirecte)</i>	894	0	4 541	89 616		5 003
Total travaux patrimoine et informatique	48 394	56 874	96 936	231 513	73 989	7 543
Total général	202 051	171 717	216 332	601 180	265 584	43 738

Source : ville de Saint-Étienne, retraitement CRC

La chambre constate que des efforts d'investissements sont déployés avec constance par la ville de Saint-Étienne pour le renouvellement de la scénographie du MAI.

6.6 Un coût du service reposant sur le contribuable local et dépendant du budget de la ville de Saint-Étienne

Au total, le musée représente une charge nette de 2,7 M€ en moyenne annuelle entre 2018 et 2022, ce qui représente un coût de 16 € par habitant et 138 € par visiteur (109 € en 2022).

Même si les charges indiquées ne représentent pas les coûts complets, le coût net du musée est relativement stable, n'augmentant que de 2 % entre 2018 et 2022. L'année 2021 est exceptionnelle dans la mesure où aux effets de la crise sanitaire s'ajoutent des dépenses d'équipement pour la mise en œuvre de nouveaux outils scénographiques.

Dans la mesure où les produits de fonctionnement sont très faibles, seul le budget général de la ville de Saint-Étienne vient financer le musée, ce qui revient à faire reporter la charge sur le contribuable local. On peut estimer, en 2022, que le contribuable stéphanois a pris en charge 93,1 % du coût du musée, le visiteur ne prenant à sa charge que 3,8 %, les subventions de la région et de la DRAC ne pesant que pour 3,1 %.

Tableau n° 16 : Coût annuel du MAI

en €	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 31/07)	Variation 2018-2022
Charges de fonctionnement	2 661 171	2 507 529	2 540 171	2 525 040	2 684 141	1 374 582	1 %
Produits de fonctionnement	149 951	184 663	82 177	81 238	126 782	68 688	- 15 %
Coût net de fonctionnement (A)	2 511 220	2 322 866	2 457 994	2 443 802	2 557 359	1 305 894	2 %
Dépenses d'investissement	202 051	171 717	216 332	601 180	265 584	43 738	31 %
Recettes d'investissement	10 600	10 600	55 479	17 784	77 277	36 715	629 %
Coût net d'investissement (B)	191 451	161 117	160 853	583 396	188 307	7 023	- 2 %
Coût net du MAI (A+B)	2 702 671	2 483 983	2 618 847	3 027 198	2 745 666	1 312 916	2 %
Coût par habitant	16	14	15	17	16	Sans objet	0 %
Coût par visiteur	87	64	234	194	109	Sans objet	26 %

Source : données brutes commune de Saint-Étienne, retraitement CRC

7 DES RESSOURCES HUMAINES FRAGILISÉES PAR UN FORT ABSENTÉISME

7.1 Des effectifs stables et étoffés

7.1.1 Des effectifs stables

Le MAI, service autonome jusqu'en 2019, est intégré au pôle muséal regroupant également le musée de la mine. Cette réorganisation a eu pour effet de mutualiser les services et les agents des deux musées (Cf. supra).

La baisse des effectifs en équivalent temps plein, entre 2018 à 2019, est la conséquence de la réorganisation des musées en pôle muséal. Les effectifs n'évoluent guère ensuite entre 2019 et 2023, avec 68 agents et près de 50 postes en équivalent-temps plein (ETP).

Tableau n° 17 : Évolution des effectifs permanents du MAI

Au 31 décembre	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019-2023
ETP MAI	53,40	49,00	50,53	48,25	49,00	49,35	0,7 %
Nombre d'agents MAI	57	67	69	67	68	68	1,5 %
Nombre d'agents pôle muséal	Sans objet	97	100	95	100	100	3,1 %

Source : commune de Saint-Étienne, retraitement CRC

S'agissant des agents titulaires, ils ont progressé entre 2018 et 2023, passant de 52 à 61 agents, mais leur nombre baisse en ETP de 49,1 à 44,35, du fait des mutualisations au sein du pôle muséal et des pratiques de temps partiels. Ce mouvement concerne les agents des catégories B et C.

Le MAI a recruté deux contractuels de catégorie A en 2019⁴¹ et, à nouveau, un en 2022⁴² en remplacement d'un autre contractuel.

Tableau n° 18 : Effectifs du MAI en nombre d'agents et ETP permanents

Au 31/12	2018		2019		2020		2021		2022		2023 au 31/07/2023	
	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP
Titulaires	52	49,1	60	44,5	62	45,5	62	45,0	59	42,8	61	44,35
A	4	3,4	5	3,35	6	3,8	6	3,8	6	3,8	6	3,85
B	11	10,5	15	11,6	15	10,2	16	10,75	14	9,2	15	9,20
C	37	35,2	40	29,55	41	31,5	40	30,4	39	29,8	40	31,30
Contractuels	5	4,3	7	4,5	7	5,0	5	3,3	9	6,3	7	5,00
A	1	0,5	3	2,0	3	2,0	3	2,0	4	3,0	3	2,00
B	3	2,8	3	1,5	3	2,0	2	1,3	3	2,0	4	3,00
C	1	1	1	1,0	1	1,0	0	0,0	2	1,3	0	0,00
Total général	57	53,4	67	49,0	69	50,5	67	48,25	68	49,0	68	49,35

Source : commune de Saint-Étienne, retraitement CRC

Il est précisé que ces effectifs ne tiennent pas compte des personnels non permanents (vacataires et stagiaires). Le musée emploie environ une douzaine de vacataires par an.

⁴¹ Le responsable accueil et surveillance et un régisseur des collections (matricules 18392 et 26458).

⁴² Régisseur des collections (matricule 28012).

Tableau n° 19 : Vacataires et stagiaires

Année	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de vacataires	12	15	9	13	12	9
Nombre de stagiaires*	22	21	14	11	18	10

* (y compris d'une durée d'une semaine)

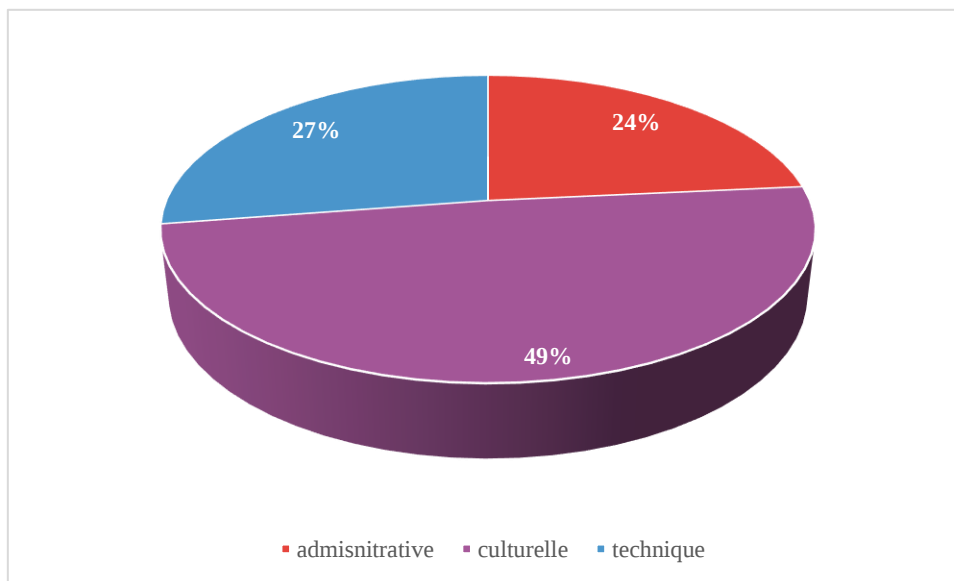
Source : ville de Saint-Étienne

7.1.2 Des effectifs étoffés

Les effectifs dédiés aux activités scientifiques de diffusion, d'animation et de médiation culturelles disposent des qualifications nécessaires conformément aux dispositions des articles L442-8 et L442-9 du code du patrimoine.

La moitié des agents permanents relèvent de la filière culturelle.

Graphique n° 3 : Répartition moyenne des effectifs du pôle muséal par filière



Source : données de paye commune de Saint-Étienne

La répartition des effectifs permanents par unité d'affectation montre que les unités d'accueil, de surveillance et technique affectées au MAI, avec ses 28,8 ETP au 31 juillet 2023 représentent 58 % des ETP totaux du MAI alors que ceux de l'unité scientifique et de la médiation n'en représentent que 31 %.

Tableau n° 20 : Répartition des effectifs permanents par unité

Au 31 décembre	2018		2019		2020		2021		2022		2023 au 31/07/2023	
	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP	Nombre d'agents	ETP
Direction	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Unité scientifique	10	10	11	8,7	11	8,65	11	7,95	11	7,95	10	7
Médiation	11	9,5	13	8,9	12	7,55	11	7,1	11	7,2	12	8,25
Pôle réservation	1	0,8	3	1	3	1	3	1,1	4	1,25	4	1,5
Responsable administration	1	0,4	1	0,45	1	0,45	1	0,45	1	0,45	1	0,45
Unité administrative	2	2	5	2,85	5	2,85	5	2,85	4	2,35	4	2,35
Resp. Accueil/ Surveillance			1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Accueil	7	6,4	7	5,3	7	5,5	7	5,3	7	5,3	8	6,7
Unité surveillance MAI	21	20,8	17	16,8	19	19	18	18	19	19	19	18,1
Unité technique	3	3	8	4	9	4,5	9	4,5	9	4,5	8	4
Total général	57	53,4	67	49	69	50,5	67	48,25	68	49	68	49,35

Source : données de payes, commune de Saint-Étienne, retraitement CRC

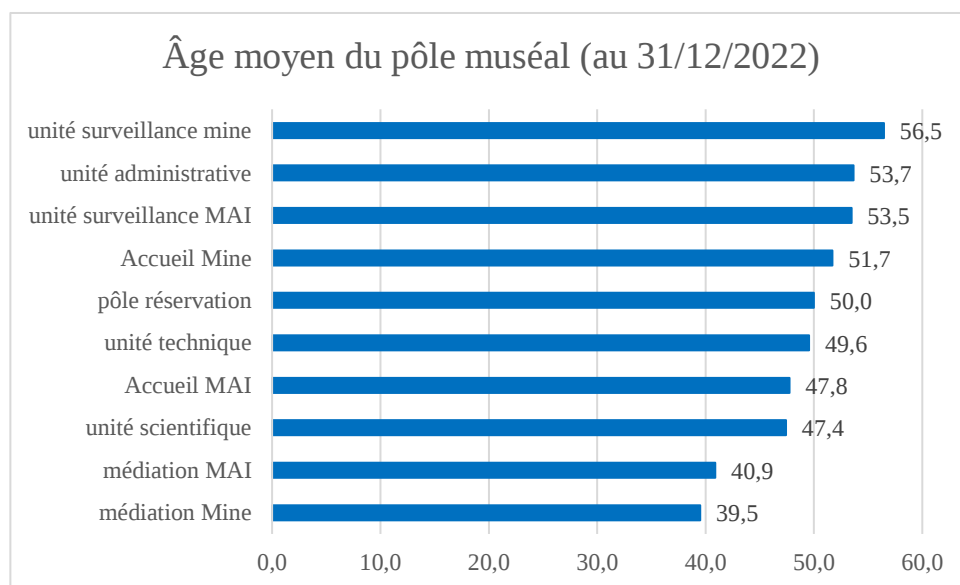
Cette situation s'explique par les « repositionnements » d'agents de la ville de Saint-Étienne en fin de carrière au sein du MAI. Il s'agit d'agents reclassés sur ces postes en raison d'inaptitude à travailler pour raisons de santé sur leur poste initial. Ces agents peuvent également être placés en temps partiel pour raisons thérapeutiques.

Parmi les agents du musée, 13 agents d'accueil et de surveillance, un agent du service administratif et un agent du service technique, sont actuellement issus d'un repositionnement (ou reclassement). Quatre de ces agents sont à mi-temps thérapeutique.

Les agents positionnés sur les activités d'accueil et de surveillance n'ont pas de qualification initiale pour ces missions mais bénéficient de formations.

La situation de ces agents explique la pyramide des âges particulière du MAI⁴³. Pour l'âge moyen du personnel du pôle muséal, on constate une différence de 17 ans entre l'unité de médiation et l'unité de surveillance

⁴³ Voir Annexe n° 4.

Graphique n° 4 : Âge moyen du pôle muséal (2022)

Source : données de payes, retraitement CRC

La chambre constate que le « reclassement » de personnels au MAI complexifie la tâche de la direction dans l'exercice de sa mission.

Elle l'invite, au gré des départs à la retraite des agents repositionnés, à structurer ses effectifs en fonction des seules qualifications et compétences requises pour animer un musée.

7.2 Une masse salariale contenue

Tableau n° 21 : Évolution de la masse salariale des agents permanents

En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022	Prospective 2023	Structure moyenne	Variation 2018-2022	Variation 2019-2022
Titulaires	1 959	1 783	1 894	1 873	1 894	1 906	91,2 %	- 3,29 %	6,26 %
A	189	141	207	207	205	187	9,2 %	8,53 %	45,17 %
B	427	460	438	430	420	422	21,1 %	- 1,82 %	- 8,82 %
C	1 343	1 181	1 248	1 236	1 270	1 297	60,9 %	- 5,42 %	7,48 %
Contractuels	156	153	213	143	247	235	8,8 %	58,36 %	61,71 %
A	36	68	109	109	151	119	4,6 %	322,94 %	121,20 %
B	82	46	64	34	76	116	2,9 %	- 6,39 %	65,86 %
C	39	39	40		20	0	1,7 %	- 48,31 %	- 48,04 %
Total général	2 115	1 936	2 106	2 016	2 142	2 141	100,0 %	1,3 %	10,6 %

Source : données globales de payes, retraitement CRC

La masse salariale suit l'évolution des effectifs. La forte diminution en 2019 en volume des salaires provient de la réorganisation en pôle muséal et des départs en retraite.

Par la suite, sur la période 2019 à 2022, l'augmentation de la masse salariale est sensible (+ 10,6 % soit 3,4 % par an), du fait de l'augmentation du coût des contractuels. Cependant, la masse salariale des titulaires est maîtrisée.

Le musée ne reçoit pas d'agents mis à disposition par d'autres structures. Il ne met pas non plus d'agents à disposition. Son personnel est sous sa gestion directe.

7.3 Une organisation du temps de travail spécifique

7.3.1 Des règles communes à l'ensemble des services

L'organisation du temps des travail des agents du musée obéit en premier lieu aux règles de la collectivité. Elles ont été plusieurs fois modifiées au cours de la période afin de tenir compte tout d'abord des apports de la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique. La commune, par délibération cadre du 22 novembre 2021 est revenue ainsi sur un protocole délibéré le 17 décembre 2001. Pendant 20 ans, le régime du temps de travail était resté inchangé.

Depuis le 1^{er} janvier 2022, le régime hebdomadaire de travail est ainsi fixé à 38 heures sur cinq jours avec 18 jours de RTT, sur quatre jours et demi avec 15,5 jours de RTT ou sur quatre jours avec 13 jours de RTT. La journée de solidarité est imputée sur un jour de RTT. Ce régime est conforme à la durée légale du temps de travail.

Cependant, le temps de travail est annualisé pour certains agents municipaux tandis qu'il est organisé en cycles de travail spécifiques pour les agents du musée. Ces cycles de travail ne sont pas prévus par une délibération.

Or l'article 4 du décret n°2001-623 du 12 juillet 2001 prévoit que l'organe délibérant détermine les conditions de mise en place des cycles de travail après consultation du comité social territorial.

Une délibération aurait dû définir les cycles de travail des agents du MAI, un accord interne, même validé en CT, n'ayant pas de valeur réglementaire. Néanmoins, les cycles de temps de travail analysés pour le musée correspondent bien à 38 heures hebdomadaires prévus dans la délibération.

7.3.2 Les cycles de travail

Les agents du pôle muséal travaillent sur un cycle spécifique. Le pôle muséal bénéficie de modalités d'organisation du travail spécifiques constituant son règlement intérieur (RI) validé par le CT du 10 octobre 2022.

Ce RI définit des cycles de travail différents pour les services accueil, surveillance, médiation et technique. Ces cycles vont de deux semaines à trois semaines. Les plannings

horaires de travail sont précisés par jour de semaine. Les 38 heures hebdomadaires que les agents doivent accomplir sont donc lissées sur ces cycles. Le détail des cycles de travail pour les services du MAI se trouve en Annexe n° 6.

Les agents ont une pause variant de 45 minutes à une heure entre 12 heures et 14 heures, exceptés les agents d'accueil et de surveillance qui effectuent une journée continue les week-ends. Un roulement est effectué.

Le RI prévoit une ouverture aux usagers à partir de 9h du lundi au vendredi. En réalité, le musée ouvre tous les jours à partir de 10 h. Les agents sont présents de 8h30 à 18 h 15 selon l'amplitude d'ouverture du service (Cf. Annexe n° 7)

En 2022, le recrutement d'un nouveau responsable de surveillance du MAI permet de passer d'un trinôme à un quadrinôme. Ceci a permis de passer d'un cycle d'un week-end toutes les 3 semaines à un week-end toutes les 4 semaines. Cette proposition a été présentée en CT du 8 novembre 2022.

En théorie, cette organisation du temps de travail, conforme au régime légal est pertinente. Toutefois, elle peut se heurter à la durée effective de travail chez certains agents qui se trouvent être en temps partiel ou parfois absents.

7.3.3 Les heures supplémentaires⁴⁴

Le MAI n'a pas de contrôle automatisé des horaires de travail. Le service du MAI comprend plus de 10 agents mais il peut être considéré que les locaux de rattachement du musée se situent à la direction des affaires culturelles et non sur le site du musée dans la mesure où il appartient à un pôle muséal regroupant plusieurs sites.

Les heures supplémentaires sont versées pour des événements exceptionnels. Certains sont récurrents comme la biennale du design en 2019 et 2022⁴⁵, la nuit des musées, ou les journées européennes du patrimoine. Les autres situations concernent la nécessité pour les agents d'être présents le soir en cas de location de salles ou d'ouvertures étendues (inauguration d'expositions temporaires par exemple).

La commune a posé comme principe dans ses délibérations que les heures supplémentaires sont en priorité récupérées sous forme de repos compensateur avant d'être rémunérées. La dernière en date portant sur les agents de catégorie B reprend cette disposition.

Le coût des heures supplémentaires est de plus de 39 000 € pour la période soit une moyenne annuelle de près de 7 780 €. Les heures versées sont régulières et ne dépassent pas les 25 heures par mois.

⁴⁴ Les heures supplémentaires sont des heures effectuées à la demande du chef de service en dépassement des bornes horaires définies par le cycle de travail. Elles donnent lieu en priorité à un repos compensateur ou à défaut à une indemnisation. Leur paiement prend la forme d'indemnités horaires pour travaux supplémentaires (IHTS). En application du décret du n° 2002-60 du 14 janvier 2002, leur versement est subordonné à la mise en place d'un moyen de contrôle automatisé des horaires de travail sauf pour les personnels exerçant hors de leurs locaux de rattachement et les sites comprenant un effectif inférieur à dix agents. Dans ces cas, un décompte déclaratif est possible à condition qu'il soit contrôlable. Le décret précité limite le nombre d'heures supplémentaires à un total mensuel de 25 heures, sauf dérogation.

⁴⁵ La Biennale devait avoir lieu en 2021 mais elle a été décalée d'une année en raison de la crise sanitaire.

7.4 Un absentéisme très élevé

Tableau n° 22 : Évolution du taux d'absentéisme du MAI

En jours	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (au 30/09/2023)
Maladie ordinaire	1 923	967	1 209	1 277	1 457	1 220
Longue maladie et longue durée		457	732	730	272	
Accidents de service et maladie professionnelle	166	167	435	496	45	169
Total (a)	2 089	1 591	2 376	2 503	1 774	1 389
ETP (b)	53	49	51	48	49	49
Jours ouvrés* (c)	309	307	308	307	308	185
Taux d'absentéisme par ETP (a x 100/b x c)	12,66 %	10,58 %	15,27 %	16,90 %	11,75 %	15,21 %

*Fermé le lundi et le 1^{er} janvier, 1^{er} mai, 14 juillet, 15 août, 1^{er} novembre et 25 décembre.

Source : données ville de Saint-Étienne, retraitement CRC

L'absentéisme est élevé au sein du musée. Le taux d'absentéisme dépasse largement les 10 % sur la période depuis 2018 sans compter les années 2020 et 2021 qui sont marquées par la crise sanitaire. En 2022, il s'établit à 11,75 % alors qu'il était de 9,7 % pour la fonction publique territoriale⁴⁶ et sur la période de contrôle, il a été de 13,43 % en moyenne (contre 9,11 % pour l'ensemble des services de la ville de Saint-Étienne selon l'ordonnateur).

Selon l'ordonnateur, l'affectation de nombreux agents reclassés ou « repositionnés » pour cause d'inaptitude physique sur leur métier initial, notamment sur les postes de chargé d'accueil et de surveillants, explique une partie importante de l'absentéisme. Il s'agit d'agents qui sont plus souvent en maladie ou en accident du travail du fait des pathologies graves ayant conduit à leur reclassement.

Il souligne également une forte hausse de l'absentéisme en 2020 et 2021, dû à la pandémie de la Covid, et une résorption en 2022.

En moyenne, plus d'un tiers des absences pour maladie ou accidents du travail sont le fait d'agents de surveillance. Avec les régisseurs des collections, les agents de surveillance font l'objet de plus d'arrêts pour accidents de travail que les autres agents. Pour autant, ce sont les arrêts pour maladie ordinaire qui ont le plus d'impact sur l'absentéisme parmi ces derniers également. Le service de médiation composé des agents les plus jeunes du musée, est le deuxième concerné par l'absentéisme tandis que celui de l'accueil est le troisième.

⁴⁶ Étude annuelle Sofaxis-Relyens. : <https://www.relyens.eu/fr/newsroom/blog/les-grandes-tendances-des-absences-au-travail-pour-raison-de-sante-dans-le-service-public>.

Tableau n° 23 : Jours d'absentéisme par service

Service d'affectation	2018	2019	2020	2021	2022	du 01/01 au 30/09/2023	Structure moyenne
<i>Accueil</i>	408	220	532	467	247	631	18,1 %
<i>Administration</i>	59	155	174	133	86	22	5,9 %
<i>Médiation</i>	381	214	503	520	513	209	20,6 %
<i>Régie des collections</i>	173	474	458	591	51	36	16,9 %
<i>Surveillance</i>	1045	407	664	638	713	383	33,6 %
<i>Technique</i>	23	121	45	154	164	108	4,9%
Total	2089	1591	2376	2503	1774	1389	100,0 %

Source : commune de Saint-Étienne, calculs CRC détail en Annexe n° 5

La ville de Saint-Étienne a mis en place des dispositifs afin de lutter contre l'absentéisme : un agent technique du MAI consacre 10 % de son temps de travail en tant qu'assistant santé et prévention. Il est rattaché auprès d'un conseiller santé et prévention de la direction des affaires culturelles.

Le MAI indique avoir effectué plusieurs investissements visant à éviter les accidents : mobiliers moins lourds et sur roulettes, chariots, aménagement des postes de travail etc...

Il signale des actions de formation menées sur les gestes et postures ou l'aménagement du poste de travail informatique.

Il indique, en outre, que le coût de l'absentéisme lié aux accidents du travail fait l'objet d'un suivi dans le cadre de la démarche de prévention des risques de la collectivité.

Cependant, cette démarche de prévention n'est pas encore totalement aboutie, notamment pour les agents de surveillance dont l'absentéisme est le plus élevé parmi les services du musée.

7.5 Un régime indemnitaire complexe insuffisamment axé sur la performance

Le RIFSEEP a été mis en place en par délibération du conseil municipal de la ville de Saint-Étienne du 26 septembre 2022, pour une application au 1^{er} janvier 2023 avec trois ans de retard puisque ce régime devait être mis en place dès le 1^{er} janvier 2017 et au plus tard le 1^{er} janvier 2020⁴⁷.

Il est rappelé que le RIFSEEP est exclusif de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir, à l'exception des indemnités compensant le dépassement régulier du cycle de travail (IHTS), les astreintes ainsi que le travail de nuit, les dimanches et les jours fériés.

⁴⁷ III de l'article 7 du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 et circulaire du 5 décembre 2014 portant application du décret).

Ce nouveau régime est applicable aux agents contractuels. La délibération le prévoit.

Dans le cadre de ce nouveau régime, il est prévu en plus de l'IFSE mensuel, une prime pour sujétions ouvrant droit à des montants additionnels facultatifs (SMAF) ainsi qu'une prime annuelle correspondant à 1/12^{ème} du traitement brut hors NBI, ce qui correspond dans les faits à un treizième mois. L'IFSE comprend donc trois composantes.

Dans le cadre de cet IFSE, il est créé des groupes de fonctions par catégorie conformément à la réglementation. Il est également créé des paliers par grade au sein de ces groupes de fonction. Les filières administrative et technique pour les catégories A bénéficient de cinq paliers tandis que la filière culturelle en dispose de quatre.

La délibération prévoit bien dans le cadre du RIFSEEP un complément indemnitaire Annuel (CIA) modulé en fonction de la manière de servir, plafonné à 100 €. Cette disposition n'a pas encore été appliquée compte tenu de la mise en place du RIFSEEP au 1^{er} janvier 2023⁴⁸.

Cette architecture donne lieu à une détermination des montants plafonds pour l'IFSE ainsi que pour le CIA. Le montant maximum de ce nouveau régime indemnitaire ne dépasse pas les plafonds prévus par la réglementation.

Cependant, ce régime indemnitaire paraît peu efficace, dans la mesure où le CIA est réduit à sa portion congrue (100 € maximum) et ne peut être un levier managérial. Il en est de même pour une part non négligeable de l'IFSE qui s'avère être une prime annuelle déconnectée des fonctions, sujétions, expertise et de l'engagement de l'agent. Les agents sont assurés de bénéficier d'une augmentation mécanique d'une partie de leur IFSE par le biais de la prime annuelle fondée sur l'indice majoré.

La chambre rappelle qu'en application de l'article 2 du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, les critères professionnels permettant de répartir les agents dans les différents groupes de fonctions sont limitativement énumérés⁴⁹ et ne sauraient reposer sur un élément, en l'occurrence l'indice majoré de l'agent, décorrélé de ces critères.

La plupart des sujétions valorisées dans l'annexe 4 (portant sur la SMAF) ne doivent pas être valorisées dans la part IFSE, soit qu'une indemnité cumule avec le RIFSEEP existe par ailleurs⁵⁰, soit que la valorisation doive être reconnue au titre de l'engagement professionnel⁵¹ et relever ainsi de la partie CIA. Le système voté conduit à faire évoluer l'IFSE de certains agents au mois le mois alors que celui-ci a vocation à n'être réexaminé que dans des cas très précis arrêtés dans la délibération⁵².

La ville de Saint-Étienne justifie ces choix par des contraintes budgétaires notamment. Pour autant, ce système pèse également sur le budget mais par l'intermédiaire de l'IFSE et non du CIA.

⁴⁸ Le CIA sera versé pour la première fois aux agents en avril 2024 à l'issue de la campagne d'entretiens professionnels 2023.

⁴⁹ 1°) Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ; 2°) Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ; 3°) Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel.

⁵⁰ Indemnité pour travail de nuit ; indemnités pour travail de dimanche ou jours fériés.

⁵¹ L'intérim ascendant.

⁵² Changement de fonction ; changement de grade ou tous les 4 ans.

En outre, les agents bénéficient d'une prime de travail le dimanche et les jours fériés de 45 € par demi-journée incluse dans la SMAF. Cette prime s'ajoute à l'indemnité horaire pour travail le dimanche et les jours fériés selon un taux horaire⁵³. Or, cette indemnité ne peut se cumuler pour une même période avec l'indemnité pour travaux supplémentaires ou toute autre indemnité attribuée au même titre⁵⁴.

La collectivité aurait pu opter pour une prime de travail régulier les dimanches, applicables aux agents de la filière culturelle, sur le fondement du décret n° 2002-857 du 3 mai 2002 à condition d'effectuer ce service au minimum dix dimanches dans l'année, ce qui est le cas pour certains agents. Cette prime est, elle, en revanche, cumulable avec le RIFSEEP.

Par ailleurs, sur le plan formel, l'indemnité de responsabilité d'un régisseur d'avances et/ou de recettes est sans rapport avec le RIFSEEP alors qu'elle est mentionnée dans la liste des SMAF. Cela ne fait qu'ajouter de la confusion à un régime indemnitaire déjà complexe.

La chambre invite donc la commune de Saint-Étienne à délibérer sans délai pour corriger sa délibération en n'intégrant dans la partie IFSE que les éléments qui ont vocation à en relever. Elle pourra, dans le cadre de son dialogue social et de ses lignes directrices de gestion, introduire des leviers d'intéressement et de motivation pour les équipes qui contribuent au succès du MAI et à sa notoriété.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le MAI maîtrise ses dépenses de fonctionnement et d'investissement mais ses ressources propres, avec 125 000 € en moyenne par an, sont loin d'équilibrer sa situation financière qui est dépendante du budget communal.

Le coût des ressources humaines représente plus de 80 % de ses coûts de fonctionnement. La chambre constate un absentéisme très élevé qui n'est pas propice au niveau d'implication exigé pour répondre aux objectifs du PSC comme celui de retrouver le public qui s'effrite inexorablement depuis quelques années. Le CIA pourrait être un levier pour motiver les agents engagés.

⁵³ Arrêté du 31 décembre 1992. Les textes instituant cette prime propre à la fonction publique territoriale sont toujours en vigueur (Rép. min. n° 11558 JO AN du 21 avril 2003).

⁵⁴ Art. 2 arr. min. du 19 août 1975.

8 UNE GESTION DES COLLECTIONS RIGOUREUSE QUI DOIT ÊTRE SÉCURISÉE EN TERMES DE RISQUE INCENDIE

8.1 La conservation des collections : une gestion durable

8.1.1 Une connaissance matérielle et scientifique des collections satisfaisante

L'article L. 451-2 du code du patrimoine dispose que « *les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans* ». L'inventaire est un document juridique qui établit qu'un objet appartient au musée. Il permet à la collectivité propriétaire d'identifier et de gérer ses collections dans de bonnes conditions. L'inventaire des collections est l'un des critères obligatoires pour qu'un établissement se voit décerner l'appellation "musée de France" par le ministère de la culture.

Le MAI, qui conserve en 2020 près de 45 000 objets de typologies variées, inscrit les biens composant ses collections, sur une base de gestion électronique de documents (la base GeD) via le logiciel « Micromusée ». Cette base est à la fois le registre d'inventaire numérique et une base documentaire.

La chambre a pu s'assurer que les données inscrites dans ce logiciel de gestion des collections étaient à jour et permettaient de retrouver un objet au sein des réserves.

Le musée est aujourd'hui engagé dans une opération de régularisation des arriérés des dossiers d'acquisitions ou de restaurations, notamment depuis sa réouverture au public en 2001. En effet, depuis sa création en 1833, l'inventaire du musée est composé d'inventaires successifs.

Un inventaire des sources⁵⁵ a été réalisé en 2000, qui sert de document de synthèse. L'ensemble des biens sont maintenant repris dans l'outil informatique qui évite la manipulation de ces divers documents. L'ordonnateur reconnaît qu'il est toutefois nécessaire de veiller à continuer de se mettre aux normes pour les anciennes acquisitions, cela dans la limite de l'identification des œuvres concernées par des actes d'acquisition. Il estime, à juste titre, que cette démarche est malheureusement parfois très difficile, voire impossible quand plusieurs œuvres sont entrées en lot, sans description pièce par pièce.

Ainsi, la part de l'inventaire rétrospectif est notable dans l'inventaire général.

La chambre a constaté que le MAI a une bonne connaissance matérielle de ses collections et que l'inventaire est tenu avec sérieux. Il doit poursuivre ses efforts d'autant que les collections sont extrêmement variées et présentes dans plusieurs lieux (musée, réserves internes et réserves externes).

S'agissant de la connaissance scientifique de ses collections, l'unité scientifique du MAI est reconnue par les services de tutelle, en termes de capacité à bien documenter ses œuvres.

⁵⁵ Synthèse des inventaires précédents.

Tout musée, dès lors qu'il bénéficie de l'appellation "Musée de France" peut contribuer à un catalogue collectif des collections des musées de France constitué dès le milieu des années 1970, quelle que soit la nature de ses collections. Ce catalogue, disponible sur internet depuis 1995, prend la forme d'une base de données intitulée Joconde.

Le MAI a renseigné plus de la moitié de ses collections inventoriées dans la base nationale Joconde. En 2023, cette base recensait environ 2 500 objets.

8.1.2 Le cas particulier de la gestion des collections d'armes

Le MAI est également dépositaire d'une collection composée de 2 328 armes anciennes fournies par le musée de l'armée.

Il existait au sein de la Manufacture nationale d'armes de Saint-Étienne un musée conservant notamment des prototypes d'armes militaires produites sur site, des exemplaires de la production ainsi que quelques armes anciennes, soit un ensemble qui va du pistolet du XVIII^e siècle au lance-roquette anti-char.

A la fermeture de la Manufacture en 2001, cet ensemble, propriété du ministère de la Défense (ex GIAT, aujourd'hui ministère des Armées), géré par le musée de l'Armée, a été déposé au MAI. Ce dépôt s'inscrit dans une logique de territoire, ces armes ayant été produites à Saint-Étienne mais aussi parce que le MAI est organisé pour la conservation des armes en termes humains et matériels.

Les armes représentent plus de 7 000 items, les pièces détachées étant inventoriées en lot. Il s'agit d'armes civiles (armes de chasse, armes de poing) et d'armes de guerre. Ces dernières sont en grande partie des collections du musée de l'Armée déposées au MAI via une convention qui doit être renouvelée.

Ce dépôt a fait l'objet d'un récolement du musée de l'Armée en 2015. Le récolement de ces 2 328 objets a été réalisé en 2017.

Le MAI est le deuxième musée de France en nombre de collection d'armes, après le musée de l'armée.

Le registre d'inventaire d'armes correspondant au dépôt du musée des armées a été communiqué à la chambre. Le MAI se conforme à la réglementation.

8.1.3 Un récolement suivi

L'article L. 451-2 du code du patrimoine dispose que les collections des musées de France sont récochées tous les dix ans.

Le récolement est désormais une obligation légale, assortie d'une périodicité, qui s'applique à l'ensemble des objets inscrits sur le registre d'inventaire, qu'il s'agisse de pièces en exposition, en réserves ou déposées dans un autre lieu.

Le récolement consiste à vérifier périodiquement la présence physique des objets inscrits à l'inventaire. Il permet de déterminer si des objets ont disparu, à la suite d'un vol ou d'une destruction, et doit concerner aussi bien les objets exposés que ceux conservés en réserve, affectés ou reçus en dépôt.

La responsabilité du récolement incombe à la personne morale propriétaire des collections. Les opérations de récolement sont réalisées par les professionnels compétents, sous l'autorité du chef d'établissement. Plusieurs textes régissent les modalités de récolement dont l'arrêté du 25 mai 2004 qui fixe le point de départ des échéances décennales.

Il s'agit concrètement de localiser les objets inscrits sur le registre d'inventaire du musée, d'en vérifier la description (dimension, technique, date...), le marquage, la documentation et l'état de conservation. Le récolement assure, en quelque sorte, la traçabilité des collections patrimoniales, les collections des "musées de France" étant inaliénables et imprescriptibles⁵⁶. Il est nécessaire, à intervalles réguliers, de vérifier que la collectivité est en mesure d'attester de leur appartenance.

La lecture du procès-verbal de récolement, adressé à la DRAC en janvier 2018, fait apparaître qu'environ 10 % de la collection n'est pas inventoriée et doit être traitée.

Il s'agit notamment de pièces détachées des armes et des cycles, des photographies, du patrimoine immatériel et de la partie ancienne de la numismatique⁵⁷.

La DRAC estime que le MAI fait figure de bon élève en matière de gestion des collections et que son action pourra servir de « modèle » au musée de la mine.

Le MAI a désormais un plan de récolement décennal cohérent (Cf. annexe n°8). Le deuxième récolement décennal s'articule par ensembles cohérents et non par localisation comme pouvait l'être le plan de récolement précédent. La logique correspond à la programmation d'expositions temporaires et permanentes.

8.1.4 Une restauration⁵⁸ soutenue des collections

Le MAI procède à quelques restaurations d'objets de ses collections. Comme tout musée labellisé « musée de France » il est soumis au contrôle scientifique et technique de l'État⁵⁹ et bénéficie de son concours du fait de l'intérêt public de ces collections. Pour ce faire une commission scientifique régionale de restauration (CSRR)⁶⁰, désignée par arrêté préfectoral, composée de représentants de musées de France, de la DRAC, de représentants de grands

⁵⁶ Il est impossible de vendre des biens du domaine public et ses biens ne peuvent être acquis par un propriétaire privé par non usage ou abandon par la personne publique.

⁵⁷ Lien vers l'ensemble des PV de récolement (comprend en outre textiles).

⁵⁸ Conformément à l'article L. 452-1 du code du patrimoine " Toute restauration d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est précédée de la consultation des instances scientifiques prévues à l'article L. 451-1. L'instance scientifique consultée peut assortir son avis de prescriptions motivées. Lorsque les travaux sont réalisés alors qu'un avis défavorable a été émis par l'instance scientifique ou qu'ils ne sont pas réalisés conformément à ses prescriptions, le ministre chargé de la culture peut mettre en demeure le propriétaire de les interrompre et ordonner toute mesure conservatoire utile afin d'assurer la préservation du bien. La mise en demeure est notifiée au propriétaire. La restauration est réalisée par des spécialistes présentant des qualifications ou une expérience professionnelle définies par décret sous la responsabilité des professionnels mentionnés à l'article L. 442-8. »

⁵⁹ Articles L. 410-2 et L. 442-11 du Code du patrimoine.

⁶⁰ Elle est composée notamment de 5 membres de droit et de 10 personnalités scientifiques qualifiées.

départements patrimoniaux (Louvre, Orsay, Beaubourg à Paris, Mucem⁶¹ à Marseille, St-Germain en Laye selon les thématiques) et de personnalités qualifiées, est saisie.

Elle se réunit régulièrement environ une fois par trimestre. Il existe une procédure de demande d'avis de restauration en urgence afin de maintenir le bien en état de conservation, par le biais d'une délégation permanente. Le musée a sollicité cette délégation trois fois au cours de la période contrôlée.

D'un point de vue scientifique et culturel, une restauration n'est pas une remise en l'état d'origine parfait. Elle doit pouvoir être visible, afin de préserver la continuité de l'œuvre dans une histoire qui lui est propre. Par exemple, le fil d'un ruban doit être de la même qualité que celui d'origine. Il pourra même être patiné pour ne pas paraître neuf mais on doit pouvoir percevoir une légère différence avec le fil d'origine. Un expert pourra être à même de dire si une œuvre a été restaurée ou non.

Un tableau transmis par la DRAC (Cf. Annexe n° 9) répertorie les objets restaurés pour un total de 213 509 € entre 2018 et octobre 2023. La plupart des objets sont du mobilier dont une machine à tisser. La restauration la plus coûteuse (89 040 €) se rattache à des échantillons textiles. La refonte du parcours permanent des rubans a nécessité des restaurations conséquentes.

La commission scientifique régionale de restauration (CSRR) s'est réunie 9 fois sur ces projets de restauration entre 2018 et 2023. Tous les avis sont positifs. Les exigences de cette commission paraissent élevées en matière de qualité des travaux de restauration et le musée s'y conforme.

8.2 Une politique d'acquisition mesurée

Les procédures d'acquisitions⁶² sont spécifiques et dérogent aux procédures classiques de la commande publique. Elles sont très encadrées par l'État.

8.2.1 Les ventes de gré à gré et les dons

Les achats de gré à gré ou les acquisitions par dons peuvent nécessiter quatre à cinq mois de procédure voire plus selon la date de réunion du conseil municipal qui vient valider l'acquisition. Leur temporalité administrative se heurte parfois à l'impatience des vendeurs et provoque leur abandon.

Dans les deux cas, une fois la vente ou le don validé en interne, un dossier complet mentionnant notamment leur intérêt en fonction du projet scientifique et culturel du musée, est présenté à la commission d'acquisition de la même manière que pour les restaurations. Toutes

⁶¹ Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée.

⁶² Outre l'acquisition de gré à gré, le don ou l'enchère, le transfert de propriété est également un mode d'acquisition comme pour les collections du musée du vieux Saint-Étienne.

les acquisitions depuis 2018 ont été validées préalablement par la commission scientifique régionale d'acquisition (CSRA).

Le musée doit obligatoirement être présent lors des séances de la commission (en général la directrice et/ou le responsable de l'unité scientifique et collections). Dans ce dossier, le musée précise s'il sollicite ou non le fonds régional pour l'acquisition des musées (FRAM).

Le Fonds régional pour l'acquisition des musées (FRAM) est un dispositif public de soutien annuel, mobilisant à parité des ressources de l'État et de la Région. Il a pour vocation de subventionner partiellement les acquisitions d'œuvres d'art et d'objets de collection que les musées de la région, ayant la qualité de "Musées de France", souhaitent effectuer.

Le musée saisit, en parallèle, le service des musées de France ainsi que le grand département dont dépend l'objet. Pour le MAI, il s'agit le plus souvent du MUCEM sis à Marseille.

Une fois reçu l'avis favorable de la commission, les objets sont présentés en conseil municipal puis réglés s'il s'agit d'une vente.

Les objets peuvent ensuite être inscrits à l'inventaire.

8.2.2 Les ventes aux enchères (ou en vente publique)

La procédure de vente aux enchères a une durée d'environ trois semaines (hors délibération du conseil municipal).

En amont, le musée repère l'objet en vente aux enchères qui sont publiées en général une quinzaine de jours avant la date de la vente. Un montant maximum d'enchères est fixé par le musée. Parfois un agent peut se rendre sur place en salle de ventes pour contrôler l'objet mais le plus souvent il est demandé à des agents d'autres musées plus proches de s'y rendre.

Une autorisation est sollicitée pour participer aux enchères. L'adjoint délégué à la culture autorise toujours deux agents (en cas de défaillance de l'un des deux), parfois trois, à participer aux enchères pour le compte de la ville et ce, sur un montant maximum hors frais de vente. Les agents sont expressément désignés par leur nom dans l'autorisation.

Le musée sollicite également les avis en urgence de la délégation permanente de la DRAC, du service des musées de France et du grand département.

Le musée communique au commissaire-priseur chargé de la vente, le nom des personnes autorisées.

Les services du musée soulignent que la plupart des maisons de vente appliquent des frais de garde prohibitifs. C'est pourquoi le règlement de la vente intervient rapidement et avant la délibération.

8.2.3 La pratique du MAI

Le montant moyen annuel d'acquisition (toutes procédures confondues) est de 25 500 €, entre 2018 et 2022, les achats de gré à gré représentant 70 % du total.

Entre 2018 et le 31 juillet 2023, 4 065 objets ont été acquis et ont rejoint l'inventaire du musée. Parmi ceux-ci 3 494 sont le fruit du transfert de propriété de la ville de Saint-Étienne en 2018, et 37 objets ont été transférés en 2022 par le musée du Louvre.

Les dons et legs représentent 178 objets tandis que 393 objets ont été achetés pour une somme totale entre 2018 et 2022 de plus de 135 000 € dont 5 000 € consacrés à l'acquisition du fonds « Casino » en 2018 pour 326 objets.

Les acquisitions en vente publique ne représentent que 18 achats sur la période soit moins de 5 % de ces derniers.

La base de données d'inventaire des biens acquis fournie présente une erreur de saisie au niveau de l'année d'acquisition alors que le numéro de registre (qui reprend l'année d'acquisition) est correctement renseigné. Un retraitement de cette base afin de corriger l'année d'acquisition a été effectué.

La chambre constate que le MAI a une politique d'acquisition mesurée en raison notamment de sa bonne connaissance scientifique qui l'amène à développer une stratégie d'achat basée sur l'intérêt de ce que peut apporter l'objet au regard de la réalité de la production stéphanoise.

Tableau n° 24 : Typologie des acquisitions 2018-2022

<i>En nombre d'objets</i>	Achat	Don	Leg	Transfert de propriété	Total
<i>Acquisitions</i>	393	175	3	3 494	4 065

Source : commune de Saint-Étienne, retraitement CRC

Tableau n° 25 : Nombre et montants des achats par année

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Nombre d'achats	345	5	6	9	25	3	393
<i>Dont acquisitions aux enchères</i>	0	1	1	3	11	2	18
Valeur des achats en euros	27 776	34 695	17 252	13 168	34 580	8 300	135 771

Source : commune de Saint-Étienne, retraitement CRC. Année 2023 jusqu'au 31 juillet

8.3 Une sécurisation des collections à renforcer

8.3.1 Une performance technique du bâtiment à améliorer

Le bâtiment est orienté est/ouest. Il a de nombreuses fenêtres, son parti pris étant de donner priorité à la lumière naturelle. Avec la hausse des températures, le musée est très exposé à la chaleur, en particulier son troisième étage avec la salle d'armes qu'il a fallu fermer durant les étés 2018 et 2019, atteignant 35 degrés dès l'heure de midi. La refonte du parcours permanent des armes devra prendre en compte cette donnée climatique. Une étude technique est prévue à cet effet.

S'agissant des mesures de protection des collections contre l'humidité et autres nuisances, les réserves externes bénéficient d'un contrôle de l'hygrométrie et de la température par système automatisé. Les réserves internes textiles, les réserves internes armes, les salles permanentes, les salles d'exposition temporaire et la salle du clavecin sont dotées d'un relevé de l'hygrométrie et de la température sans contrôle automatisé.

Des pièges à insectes sont installés dans les réserves externes ainsi que dans les réserves internes textile.

Les réserves externes sont suffisamment protégées contre les intempéries. Les collections sont réhaussées sur palettes spécifiques ou en rayonnage. Une partie des collections a souffert d'un dégât des eaux et a été restaurée. Depuis le système de climatisation a été refait et ces machines sont protégées par des bâches.

Pour autant, le bâtiment du musée souffre depuis plusieurs années d'infiltrations sur les plafonds des salles d'exposition causées par des fuites d'eau se formant sur les toitures du MAI lors d'épisodes orageux ou d'accumulation de neige.

Les travaux de réparation et de reprise des plafonds nécessitent des protocoles particuliers d'interventions en raison de présence d'amiante dans les toitures. Ils pourraient se combiner avec des installations de traitement de l'air et de climatisation en toiture. Les travaux nécessitent une fermeture du musée au public évaluée à neuf mois. Les services techniques ont estimé le montant prévisionnel de travaux pour la rénovation des toitures hautes et les installations à 1,45 M€ TTC.⁶³

Le système de chauffage fait l'objet également d'une réflexion en raison de sa vétusté.

Les élus ont bien été informés en 2022 de cette question par note préparée par la DAC⁶⁴ à l'attention du bureau des adjoints. Pour autant, la ville de Saint-Étienne n'y a pas donné suite pour motif de contrainte budgétaire.

La chambre prend note que le MAI s'est engagé à lancer au 1^{er} semestre 2024 un audit énergétique qui permettra de mesurer les travaux à effectuer sur toutes les questions techniques relatives au bâtiment. L'ordonnateur convient, en réponse aux observations provisoires, que le phasage des travaux sera décidé avec celui de la rénovation muséographique (cycles et/ou armes) de sorte à minimiser les coûts et le temps de fermeture au public.

⁶³ Valeur des prix de septembre 2022.

⁶⁴ Le DAC n'a pu dater précisément la note faute de compte-rendu des réunions de bureau.

8.3.2 L'obsolescence du système de sécurité incendie (SSI)

La chambre s'est intéressée au système de sécurité incendie compte tenu de l'enjeu stratégique de la sécurisation des nombreuses collections abritées dans le bâtiment.

Il s'avère que le SSI du MAI est obsolète. Selon les services techniques, il est maintenu grâce à des cartes électroniques d'occasion mais en cas de panne majeure, il ne pourrait être remplacé entraînant ipso facto une fermeture du musée au public.

Dans la note précitée, la mise en place d'un SSI fiable, garantissant la sécurité des collections et des personnes en cas d'incendie, a été estimée à 340 000 € TTC (travaux et études). Les crédits nécessaires n'ont pas été inscrits au budget.

La chambre estime que le non remplacement du SSI fait courir des risques importants au MAI, tant en matière de sécurité des biens que des personnes et que de surcroît il l'expose au risque de fermeture au public. Le remplacement du SSI doit donc être prioritaire. La ville de Saint-Étienne s'est engagée à lancer une étude dans le premier semestre 2024 pour des travaux envisagés au plus tard en 2026.

Recommandation n° 4. : Remplacer le système de sécurité incendie (SSI).

8.3.3 L'absence de plan de sauvegarde des biens culturels

Le MAI fait bien l'objet de visites périodiques de la commission communale de sécurité. La dernière a été effectuée le 13 avril 2022 ; elle a maintenu son avis favorable à l'autorisation d'ouverture au public.

Le décret n° 2005-1157 du 13 septembre 2005 relatif au plan ORSEC, qui vient en application de l'article 14 de la loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile crée, dans son article 8, une obligation en matière de sauvegarde du patrimoine⁶⁵.

Un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) doit mettre en place des mesures permettant de prioriser les œuvres en cas de sinistre. Le MAI n'a pas adopté de plan de sauvegarde alors qu'il comprend plus de 45 000 pièces de collections.

Le service départemental d'incendie et de secours (SDIS) de la Loire a pourtant sensibilisé les dirigeants du musée à la rédaction du PSBC lors d'une réunion tenue en 2022. Une relance du SDIS en date du 15 mars 2023 est restée sans réponse.

⁶⁵ « Article 8 : Les dispositions générales du dispositif opérationnel ORSEC départemental définissent /...5° Les modes d'action communs à plusieurs types d'événements, parmi lesquels ceux destinés à assurer : c) La protection des biens, du patrimoine culturel et de l'environnement ».

La chambre recommande au MAI de se doter d'un PSBC compte-tenu des enjeux des collections et de sa responsabilité juridique. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué que le musée devrait se doter d'un PSBC partiel concernant les collections des salles permanentes en 2024 tandis qu'un PSBC spécifique aux armes devrait être élaboré en 2025.

Recommandation n° 5. : Élaborer et adopter un Plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion matérielle et scientifique des collections du MAI est vertueuse, l'inventaire et les récolements sont bien tenus.

Le MAI a une politique de restauration de ses objets de collections qui est soutenue et sa politique d'acquisition est mesurée, ce qui reflète une bonne connaissance scientifique de ses collections.

Si les réserves internes et externes sont gérées de façon sécurisée, le bâtiment devra faire l'objet de travaux de rénovation énergétique à combiner avec un SSI performant et un phasage des travaux de rénovation scénographique.

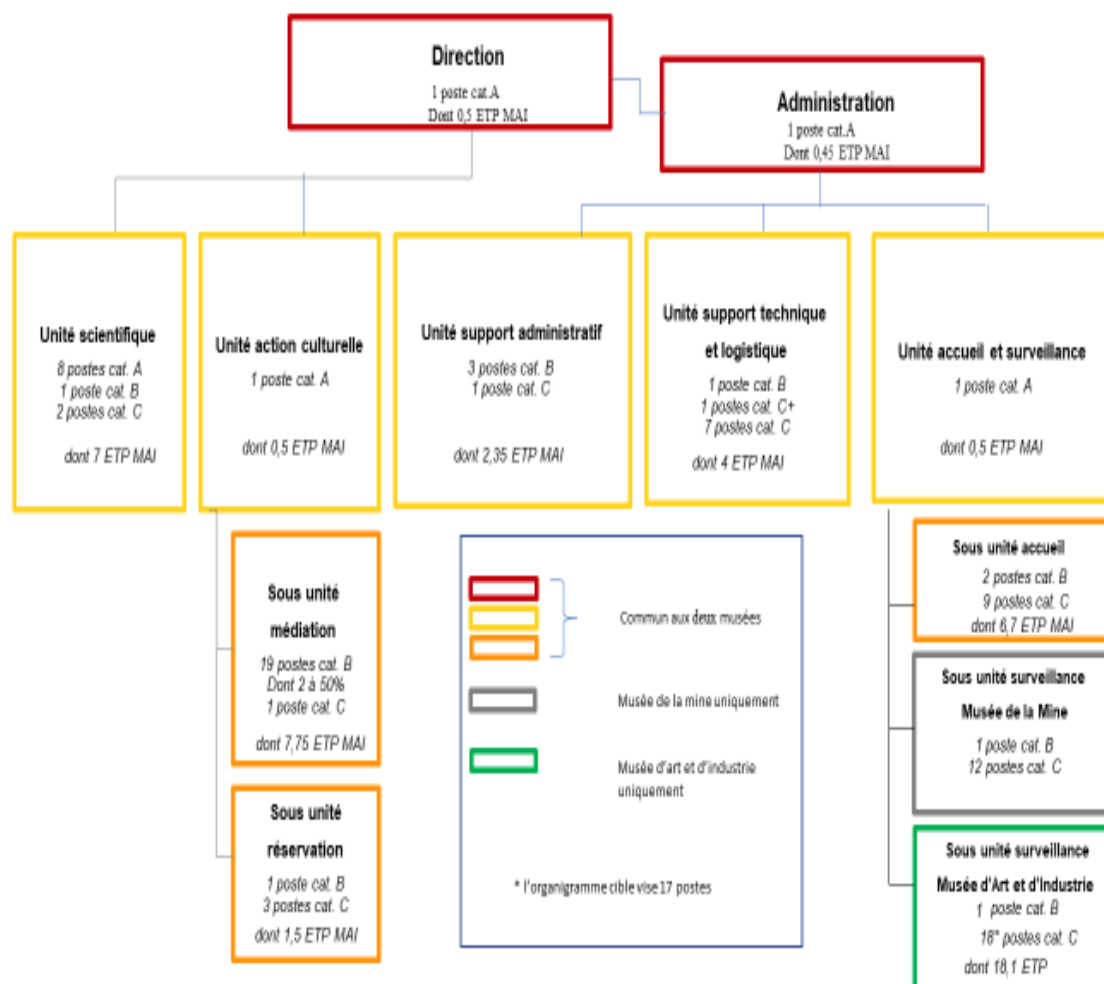
Le PSBC devra être adopté et mis en œuvre.

ANNEXES

Annexe n° 1. Organigramme du pôle muséal	68
Annexe n° 2. Les tarifs du musée.....	70
Annexe n° 3. Évolution des dépenses directes par mission	72
Annexe n° 4. Pyramide des âges du pôle muséal au 31/12/2022	74
Annexe n° 5. Jours d'absence par type d'arrêt et service.....	75
Annexe n° 6. Cycles de travail du MAI	76
Annexe n° 7. Horaires des services du pôle muséal définis dans le RI.....	78
Annexe n° 8. Plan de récolement 2024-2027	79
Annexe n° 9. Dossiers de restaurations passés en CSRR.....	80

Annexe n° 1. Organigramme du pôle muséal

Organigramme n° 1 : Le pôle muséal



Source : MAI, retraitement CRC

L'unité scientifique est transversale et chargée, par spécialité, de la gestion et de la valorisation des collections (gestion des trois collections, commissariat d'expositions...).

L'unité « action culturelle » est en charge des actions **de médiation et de réservation** par site et d'opérations transversales (participation aux événements nationaux ou de la ville).

L'unité « support administratif » traite des missions transversales d'assistance de la direction, d'appui à la gestions financière, comptable et RH des musées, de suivi des conventions et des statistiques.

L'unité « support technique et logistique » a des missions transversales et par site. Elle est en interface avec le service municipal des bâtiments et les entreprises pour les petits travaux et réalise les montage et démontages d'expositions.

L'unité « accueil et surveillance » comprend la sous-unité d'accueil (accueil physique et téléphonique des publics, billetterie, boutique, suivi des sites internet...) qui comprend des agents par site avec un responsable transversal. La sous-unité de surveillance est répartie par musée avec un responsable par site.

Annexe n° 2. Les tarifs du musée

	01/01/2018 au 31/12/2018	01/01/2019 au 30/08/2019	01/09/2019 au 30/08/2020	01/09/2020 au 30/08/2021	01/09/2021 au 19/05/2021	19/05/21 au 31/08/21	01/09/2021 au 30/08/2023	01/09/2023 au 22/11/2023	24/11/2023 au 30/08/2024
VISITE GUIDÉE									
Tarif plein	7	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	5,5	7,5
Tarif réduit	5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
VISITE LIBRE (y compris conférence)									
Tarif plein	6	6,5	6,5	6,5	6,5	0	6,5	5	6,5
Tarif réduit (hors galerie)	4,5	5	5	5	5	0	5	5	5
SPECTACLE									
Adulte Tarif 1 Tarif plein	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Adulte Tarif 2 Tarif réduit	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Enfant Tarif unique	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
ATELIERS									
Atelier individuel 1 : enfant	3,8	4	4	4	4	4	4	4	4
Atelier individuel 2 : enfant avec création	5,4	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Atelier individuel 3 : adulte	11,4	12	12	12	12	12	12	12	12
Atelier avec intervenant extérieur (3 heures ou 1/2 journée)	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Atelier découverte (Atelier spécifique réservé aux enfants accompagnés d'un adulte - hors visite guidée) - adulte			6	6	6	6	6	6	6
Atelier découverte (Atelier spécifique réservé aux enfants accompagnés d'un adulte - hors visite guidée) - enfant			5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
ATELIERS EDUCATION ARTISTIQUE CULTURELLE (EAC)									
Entrée individuelle adulte pour une séance					10	10	10	10	10
Entrée individuelle enfant (jusqu'à 18 ans) pour une séance					5	5	5	5	5
Entrée individuelle adulte pour deux séances ou plus					15	15	15	15	15
Entrée individuelle enfant (jusqu'à 18 ans) pour deux séances ou plus					7	7	7	7	7
AUTRES									
Pass annuel Culture Musées (MAI / MAM / Cité du Design / MMine) dans la limite des places disponibles pour les visites guidées	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GROUPES ADULTES SUR RESERVATION A PARTIR DE 10 PERSONNES									
Visite guidée	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Forfait visite guidée groupe pour 20 personnes pour 2 heures hors des heures d'ouverture des musées	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Forfait visite guidée groupe pour 10 personnes supplémentaires	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Visite libre	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
SCOLAIRES MATERNELLES ET ELEMENTAIRES DES ECOLES PRIVEES ET PUBLIQUES DE LA VILLE DE SAINT-ETIENNE - Par personne									
Visite guidée	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Visite libre	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Ateliers		3	3	3	3	3	3	3	3
Stage (3 heures ou 1/2 journée)	5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Spectacle	5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
GROUPES -25 ANS HORS SCOLAIRES MATERNELLES ET ELEMENTAIRES DES ECOLES PRIVEES ET PUBLIQUES DE LA VILLE DE SAINT-ETIENNE - Par personne									
Visite guidée	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Visite libre	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ateliers		3	3	3	3	3	3	3	3
Stage (3 heures ou 1/2 journée)	5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Spectacle	5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5

Tarif moyen visite (en euro)	5,65
<i>Tarif moyen spectacle</i>	4,39
<i>Tarif moyen atelier</i>	9,82
<i>Tarif moyen EAC</i>	9,25
<i>Tarif moyen groupes</i>	8,50
<i>Tarif moyen scolaires (ateliers,spectacles)</i>	4,63
<i>Tarif moyen groupe -25 ans</i>	3,78
Tarif moyen global	6,57

PASS REVO MULTISITE (21 octobre 2022 au 11 juin 2023)	en €
<i>Individuel</i>	
<i>1 visite guidée de l'exposition et une visite libre plein tarif</i>	11
<i>1 visite guidée de l'exposition et une visite libre tarif réduit</i>	8
<i>1 visite guidée de l'exposition et une visite libre tarif gratuit</i>	0
<i>2 visite libres plein tarif</i>	10
<i>2 visite libres tarif réduit</i>	7,5
<i>2 visites libres tarif gratuit</i>	0
Groupe adulte	
<i>1 visite guidée de l'exposition et une visite libre</i>	9,5
<i>2 visite libres</i>	8,5
Groupe jeune	
<i>1 visite guidée de l'exposition ou atelier de l'exposition et une visite libre</i>	4
<i>2 visite libres</i>	3
<i>2 visites guidées ou ateliers de l'exposition</i>	5

Annexe n° 3. Évolution des dépenses directes par mission

Tableau n° 26 : Évolution des dépenses directes de fonctionnement par mission⁶⁶

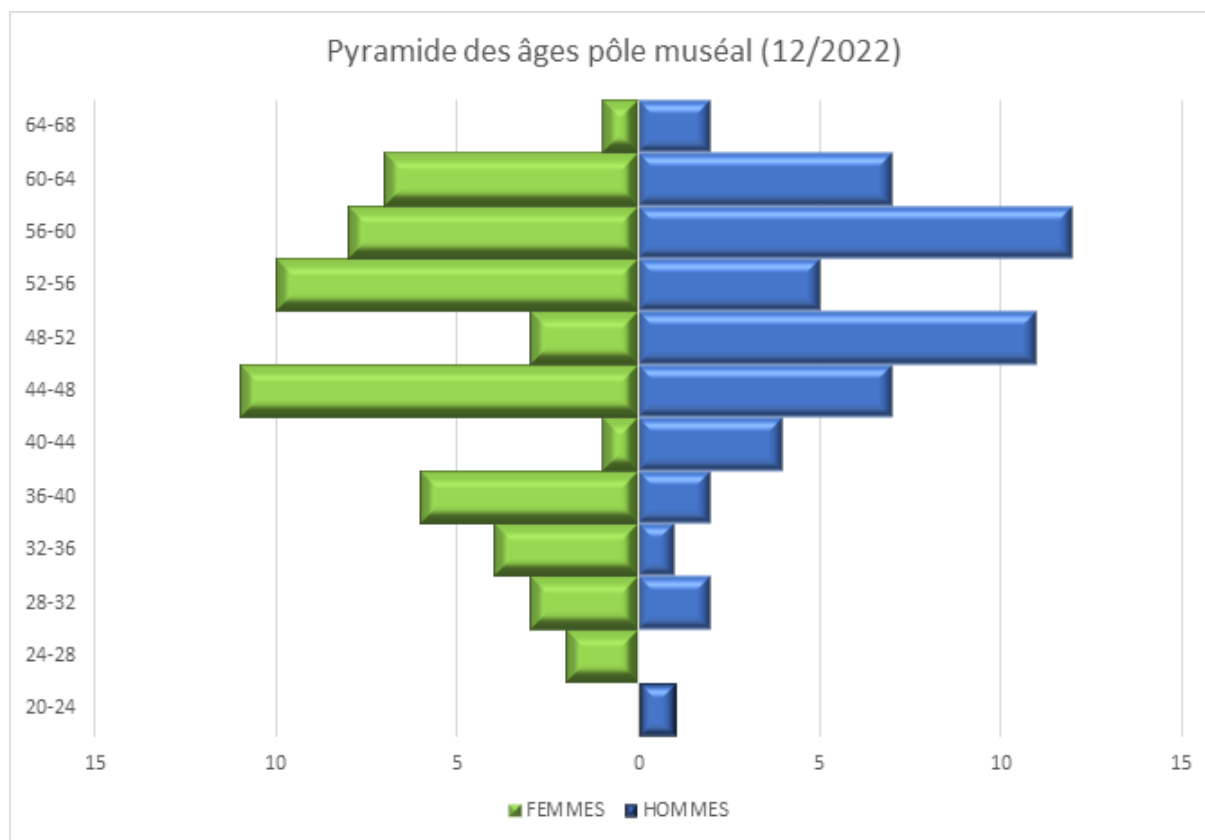
	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (BP)	Structure moyenne	Variation 2018-2022
01-EDITION	4 934	-	10 159			-	1,3 %	
02-BIENNALE	-	-			8 012	-	0,7 %	
03-EXPOSITION	233 332	248 983	189 387	226 447	161 577	177 250	56,6 %	- 30,75 %
- Exposition "vendre de tout, être partout, Casino"	46 818	219 165	2 000					
- Exposition 2020 Verney Caron	2 006							
- Exposition 2021 ruban		5 127	25 827					
- Exposition l'armurerie stéphanoise 2020		24 475	166 634					
- Exposition Urbanus Cyclus	184 507							
- exposition annuelle (à compter de 2021)				226 447	161 577	177 250		
04-MEDIATION	27 032	26 571	20 319	22 877	40 634	65 000	7,3 %	50,32 %
05-REGIE DES COLLECTIONS	45 758	27 402	28 442	43 819	52 791	38 000	10,6 %	15,37 %
06-CENTRE DE RESSOURCES DOCUMENTATION	6 064	4 017	3 791	3 817	5 492	6 000	1,2 %	- 9,43 %
07-TECHNIQUES-ENTRETIEN MAINTENANCE	26 701	23 859	12 420	14 474	29 434	24 000	5,7 %	10,24 %
08-TECHNIQUE SECURITE & VETEMENTS DE TRAVAIL	13 220	12 782	5 623	3 808	13 011	11 250	2,6 %	- 1,59 %
09-DROITS D'AUTEURS DIVERS	1 271	1 011	3 673	1 504	3 196	4 000	0,6 %	151,53 %
10-ADMINISTRATION FOURNITURES	-	191	1 008		437	500	0,1 %	

⁶⁶ Les différences de totaux de dépenses directes entre la présentation fonctionnelle et celle par nature de dépenses sur les années 2019,2020 et 2022 s'explique par les restes à réaliser.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (BP)	Structure moyenne	Variation 2018-2022
11-BILLETÉRIE ACCUEIL	731	1 252	697	1 321	4 158	2 000	0,4 %	468,73 %
12-BOUTIQUE	24 153	22 397	13 615	15 562	26 400	28 000	5,5 %	9,30 %
13- ADMINISTRATION MISSION RECEPTION	7 727	8 470	2 638	5 646	16 039	17 000	2,2 %	107,56 %
14- COMMUNICATION HORS EXPOSITION	23 921	28 445	11 403	30 019	25 567	27 000	6,4 %	6,88 %
Total	414 846	405 164	308 338	369 295	386 747	400 000	100,0 %	- 8,70 %

Source : ville de Saint-Étienne, retraitement CRC

Annexe n° 4. Pyramide des âges du pôle muséal au 31/12/2022



Source : données de paye ; retraitement CRC

Annexe n° 5. Jours d'absence par type d'arrêt et service

Services Musée Art et Industrie	Type d'arrêt	2018	2019	2020	2021	2022	du 01/01 au 30/09/2023
Accueil	MALADIE ORDINAIRE	405	220	239	147	247	631
Accueil	ACCIDENT DU TRAVAIL	3		293	320		
Total Accueil		408	220	532	467	247	631
Administration	MALADIE ORDINAIRE	59	155	174	133	78	7
Administration	ACCIDENT DU TRAVAIL					8	15
Total Administration		59	155	174	133	86	22
Médiation	LONGUE MALADIE		93	366	365	272	
Médiation	MALADIE ORDINAIRE	381	112	137	155	241	209
Médiation	ACCIDENT DU TRAVAIL		9				
Total Médiation		381	214	503	520	513	209
Régie des collections	LONGUE MALADIE		364	366	365		
Régie des collections	MALADIE ORDINAIRE	173	85	92	226	51	36
Régie des collections	ACCIDENT DU TRAVAIL		25				
Total Régie des collections		173	474	458	591	51	36
Surveillance	MALADIE ORDINAIRE	882	289	522	462	694	229
Surveillance	ACCIDENT DU TRAVAIL	163	118	142	176	19	154
Total Surveillance		1045	407	664	638	713	383
Technique	MALADIE ORDINAIRE	23	106	45	154	146	108
Technique	ACCIDENT DU TRAVAIL		15			18	
Total Technique		23	121	45	154	164	108
Total général		2089	1591	2376	2503	1774	1389

Source : données Commune de Saint-Étienne, calculs CRC

Annexe n° 6. Cycles de travail du MAI

Service MAIACCUEIL / métier accueil, billetterie, boutique : cycle de 3 semaines, 38h hebdomadaires

Semaine	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
1		8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)			4	35
Semaine 2	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)		8h15/18h15 (pause 1h)	9h30/18h15 (journée continue)	9h30/18h15 (journée continue)	5	44
Semaine 3	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)			4	35

Service MAI-MINEcoordonateur / métier responsable accueil- surveillances -cycle de 3 semaines, 38h hebdomadaires

Semaine	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
1		8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)			4	35
Semaine 2	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
	8h30/17h30 pause 1h)	8h30/18h15 (pause 45mn)	8h30/18h15 (pause 45mn)			8h30/18h15 (pause 45mn)	8h30/18h15 (pause 45mn)	5	44
Semaine 3	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)	8h30/18h15 (pause 1h)			4	35

Service MAIMINE /responsable unité médiation : cycle de 3 semaines, 38h hebdomadaires

Semaine	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
1		8h30/17h30 (pause 1h)	8h30/17h30 (pause 1h)	8h30/17h30 (pause 1h)		8h30/18h15 (pause 45mn)	8h30/18h15 (pause 45mn)	5	42h
Semaine 2	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
	8h/17h30 (pause 1h)	8h/17h30 (pause 1h)	8h/17h30 (pause 1h)		8h/17h30 (pause 1h)			5	34h
Semaine 3	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
	8h/17h30 (pause 1h)	8h/17h30 (pause 1h)	8h/17h30 (pause 1h)	8h/12h	8h/17h30 (pause 1h)			5	38h

Service MAI SURVEILLANCE – équipe D / métier surveillance : cycle de 4 semaines, 38h hebdomadaires

Semaine 1	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)			4	34
Semaine 2	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)		9h45/18h15 (journée continue)	9h45/18h15 (journée continue)	5	42h30
Semaine 3	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)			4	34
Semaine 4	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures ⁽¹⁾
		8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/18h15 (pause 1h)	8h45/17h15 (pause 1h)		9h45/18h15 (journée continue)	9h45/18h15 (journée continue)	5	41h30

Service/ métier médiateur culturel : cycle de 4 semaines, 38h hebdomadaires**Service technique/ métier agent technique: cycle de 2 semaines, 1 week end sur 2 -38h hebdomadaires**

Semaine 1	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures
	7h30 à 16h30 (pause 45mn)	7h30 à 16h30 (pause 45mn)		7h30 à 16h30 (pause 45mn)	7h 30 à 16h30 (pause 45mn)			4	33h
Semaine 2	L	Ma	M	J	V	S	D	Total jours	Total heures
	7h30 à 16h30 (pause 45mn)	7h30 à 16h30 (pause 45mn)	7h30 à 16h30 (pause 45mn)			7h30 à 16h45 (journée continue)	7h30 à 16h30 (journée continue)	5	43h

Source : règlement intérieur du pôle muséal

Annexe n° 7. Horaires des services du pôle muséal définis dans le RI

<i>SERVICE / UNITES</i>	AMPLITUDE HORAIRE D'OUVERTURE DU SERVICE	HORAIRES D'ACCUEIL DES USAGERS prévu au RI	HORAIRES D'ACCUEIL DES USAGERS EFFECTIF
<i>Médiation</i>	Lundi au vendredi 8h30-18h Samedi et dimanche : 9h30-18h	Mardi au vendredi : 9h-18h Samedi et dimanche : 10h-18h	Mardi au dimanche : 10h-18h
<i>Accueil MAI</i>	Mardi au vendredi : 8h30-18h15 Samedi et dimanche : 9h30-18h15	Mardi au vendredi : 9h-18h Samedi et dimanche : 10h-18h	Mardi au dimanche : 10h-18h
<i>Surveillance MAI</i>	Mardi au vendredi : 8h45-18h15 Samedi et dimanche : 9h45-18h15	Mardi au vendredi : 9h-18h Samedi et dimanche : 10h-18h	Mardi au dimanche : 10h-18h
<i>Service réservation</i>	Lundi au vendredi : 8h30-12h30 et 13h30-17h00	Lundi au vendredi : 9h-12h30 et 13h30-17h00	Lundi au vendredi 9h-12h30 et 13h30-17h00
<i>Service administratif, scientifique et technique</i>	Lundi au vendredi : 7h30-18h15	Lundi au vendredi : 9h-17h	Lundi au vendredi : 9h-17h

Source : commune de Saint-Étienne, retraitement CRC

Annexe n° 8. Plan de récolement 2024-2027

PV attendus en 2024 (en cours) :

- Armures
- Bijoux
- Mobilier
- Textile rebrak Staron
- Modèles et maquettes
- Cycles de compétition

PV attendus en 2025 :

- Robes haute-couture
- Céramiques
- Cycles motorisés
- Photographies industrielles
- Armes extra-européennes

PV attendus pour 2026 :

- Armes de chasse
- Pièces graphiques textile : esquisses, mises en carte
- Sculptures
- Machines à coudre

PV attendus pour 2027 :

- Affiches de cycles
- Peintures
- Photographies cycles
- Téléviseurs, radio, appareils photo et de projection
- Textile registres des Prud'hommes, registres des maisons de rubans

PV attendus pour 2028 :

- Armes de poing
- Textiles extra-européens
- Objets de mesure et de laboratoire
- Cycles ancêtres
- Objets Casino (+ étude collection M)

Annexe n° 9. Dossiers de restaurations passés en CSRR

Titre	Devis TTC
2018	
Jean Marin, mécanicien à Lyon, métier à tisser le ruban à bras , basse lisse, 1 pièce ; dix lisses, seize contremarches et six marches, 1872. Bois pour la structure du métier, métal pour le peigne, soie, lin pour les fils, œillets des lisses en verre. Structure en bois du métier, assemblée par tenon et mortaise et chevillée. H 61 x L 39 x prof. 76 cm. N° inv. 95.53.33	9 927,82 €
Textile : Lot de quarante registres d'échantillons textiles , Maison Neyret, Saint-Étienne, XIXe-XXe siècles. Papier, carton, textile, etc Technique : rubans tissés, dessins, registres reliés. N° inv. 2006.71.	89 040,00 €
Sculpture ; Claude Désiré (att.), Ange en bois doré , XVIIe siècle, bois polychrome et doré, 43 x 26 x 15. N°inv. 2005.0.3.	1 740,00 €
Objet : Enseigne au lorgnon , XIXe siècle, fer, plomb, peinture rouge, 98 x 59. N°inv. 2005.0.783.	1 872,00 €
Maquette : Camille Veyre, Hôtel de ville de Saint-Étienne , Xxe, peinture, bois, papier, carton, verre, système d'éclairage, 80 x 75 x 137. N°inv. 2005.0.1139.	2 011,20 €
Arts graphiques : Jean-Marie Ogier, Saint-Étienne en 1866 , dessin à l'encre, 105 x 145. N°inv. 2005.0.473.	802,80 €
Enseigne de devanture, Maison Thoulouse (fabricant d'enseignes à St Étienne), commanditaire : établissements économiques du Casino , 1939-49. Isorel, bois, métal. 50 x 295 x 7 cm. N°inv 2005.20.1.	3 603,80 €
2019	
Dossier 1: Marius MEYER, Maquette d'un atelier de rectifieur de la société Verney-Carron , 1951-55, 125 x 65 x 56 cm. N°inv. 2008.0.1181.	540,00 €
Dossier 2 : Claude-André REVERCHON, Félix Escoffier entrepreneur de la manufacture d'armes de Saint-Étienne , 1866, Huile sur toile, 243 x 158,5 cm. N°inv. 2005.0.481.	3 720,00 €
2020	
Dossier 1 : Anonyme, Le Sapeur , v. 1873, pierre, ciment, brique, fer, mortier indéterminé, H 290 x L 90 x E 60 cm. N°inv. 2005.0.950	19 300,00 €
Dossier 2 : Ensemble de 35 machines textiles diverses , XIXe et XXe siècle.	6 500,00 €

2021	
Ensemble de trois plaques de Jurande , XVIIIe siècle, métal, H 45 x l 55,5 cm et 42 x l 47 cm. N°inv. 2020.0.143 à 145.	2 465,00 €
2022	
Dossier 1 : Étienne CARJAT, Jules Janin , 2e moitié du XIXe siècle, lithographie sous passe-partout encadrée sous verre dans cadre ancien, H 53,2 x l 40,5 cm. N°inv. 2018.20.43.	600,00 €
Dossier 2 : Portrait de M. Piron, curé de Saint Étienne de Furan , 1e moitié du XIXe siècle, pastel sur papier velin et carton, H 34 x l 26 cm. N°inv. 2018.20.1387.	265,00 €
Dossier 3 : Camille VEYRE, Maquette de la Grand'Eglise de Saint-Étienne , 2e moitié du Xxe siècle, matériaux composites, H 48 x l 55 x Pr 75 cm. N°inv. 2018.20.958.	1 540,00 €
Dossier 4 : J. SIRONI (?) , <i>Les biefs des Ursules à Saint-Étienne</i> , Xxe siècle (?), bois et peinture à l'huile, H 80.8 x l 143 x Pr 5,2 cm. N°inv. 2001.8.1.	2 915,00 €
Dossier 5 : J. SIRONI (?) , <i>Le marché place des Ursules devant le théâtre municipal Massenet de Saint-Étienne</i> , Xxe siècle (?), H 80,6 x l 137,5 x Pr 5,2 cm. N°inv. 2001.7.1.	3 080,00 €
Dossier 6 : Manufacture nationale de Sèvres, Coupe "Urbino" sur piédouche , 1881-82, porcelaine dure et métal doré, H 25,5 cm et D 33,3 cm. N°inv. 2008.0.344.	370,00 €
Dossier 7: Plat oblong à bord contourné très légèrement godronné sur talon avec décor "à la Bérain" , Moustiers-Sainte-Marie, vers 1730, faïence stannifère, H 31,2 x l 43 cm. N°inv. 2008.0.377.	85,50 €
Dossier 8 : Plat oblong à bord contourné avec décor "à la Bérain" , Moustiers-Sainte-Marie, XVIIIe siècle, faïence stannifère, H 39,4 x l 30,4 cm. N°inv. 2008.0.380.	1 026,00 €
Dossier 9 : Rafrâchissoir avec décor "à la Bérain" , Marseille ou Saint-Jean-du-désert, XVIIIe siècle, faïence stannifère, H 14,5 x l 20,3 x Pr 17,2 cm. N°inv. 2008.0.278.	570,00 €
Dossier 10 : Terrine violonée à couvercle en forme de lapin , Auxerre ou Franche-Comté, 1e quart du XIXe siècle, faïence stannifère, H 20 x l 43,5 x Pr 24 cm. N°inv. 2008.0.387.	256,50 €

Dossier 1 : Georges DUPRE (sculpteur) et Entreprise MARIOT (fondeur), <i>Portrait de Ronchard-Cizeron, canonnier stéphanois</i>, 1902, bronze, H 63 x l 58 x Pr 36 cm. N°inv. 43.2.57. (Dépôt)	440,00 €
Dossier 2: Ensemble de six hauts reliefs de Paul MAHLER, vers 1910, bronze, chêne: - <i>Chiens de chasse à l'arrêt</i> , H 59,7 x l 59,4 x Pr 24,7 cm. N°inv. 95.110.99. - <i>La chasse aux canards</i> , H 63,4 x l 61,5 x Pr 33,2 cm. N°inv. 95.110.100. - <i>La chasse au sanglier</i> , H 63,4 x l 61,5 x Pr 33,2 cm. N°inv. 95.110.101. - <i>La chasse au sanglier</i> , H 63,4 x l 61,5 x Pr 33,2 cm. N°inv. 95.110.102. - <i>La chasse au faisan</i> , H 64 x l 61,5 x Pr 38 cm. N°inv. 95.110.103. - <i>La chasse au cerf</i> , H 70 x l 63 x Pr 40,5 cm. N°inv. 95.110.160.	1 470,00 €
Dossier 3 : Cabinet anglo-indien, Inde, fin du XVIIIe siècle, bois, ivoire, H 95 x l 64,5 x Pr 30 cm. N°inv. 2015.0.830.	4 408,50 €
Dossier 4 : Coffret, Atelier des Embriacchi ou apparenté, Italie du Nord, fin du Xve siècle, bois, étain, os, ébène, corne, velours, H 19,3 x l 40 x Pr 26 cm. N°inv. 2015.0.205.	2 864,50 €
Dossier 5 : Commode Mazarine, France, 1710-1720, bois, bronze, laiton, H 86 x l 128,6 x Pr 67 cm. N°inv. 2020.0.147.	1 863,00 €
Dossier 6 : Haut de cabinet à deux corps, transformé en buffet et sa clef, France, dernier quart du XVIIe siècle, bois, H 120 x l 162 x Pr 57 cm. N°inv. 2020.0.146.	3 268,50 €
Dossier 7 : Plaque décorative damasquinée, Espagne ou Italie, XVIIIe siècle, palissandre des indes et laiton, H 11,5 x l 25,3 x Pr 0,8 cm. N°inv. 2015.0.647.	1 329,00 €
Dossier 8 : Jean MARIN, Modèle réduit de métier à tisser le ruban de haute-lisse, 1874, bois, métal, lin, corde, plomb, H 86 x l 38 x Pr 81 cm. N°inv. 95.95.36.	21 558,00 €

2023	
Dossier 1 : Cabinet anglo-indien , Inde (?), fin XVIIIe siècle, bois, ivoire, carton, mastic, métal, H 95 x l 64 x Pr 30 cm. N°inv. 2015.0.830.	7 219,00 €
Dossier 2 : Coffret, atelier des Embriachi (ou apparenté) , Italie du Nord, Fin du XIVe - début du Xve siècle, Bois, étain, os, corne, velours, H 17 x l 40,5 x Pr 25,5 cm. N°inv. 2015.0.205.	6 909,00 €
Dossier 1 : Gustave LEROUX, <i>Vue de la Manufacture de Mrs Giron Frères</i> , 1875, gouache et encre sur papier, H 56,5 x l 69,7 cm. N°inv. 82.7.2.7.	1 660,00 €
Dossier 2 : Anonyme, <i>Chinoiserie</i> , plaque décorative murale, Delft, XVIIIe siècle, faïence Stannifère, H 34 x l 29,8 x Pr 1,8 cm. N°inv. 2008.0.259.	348,00 €
Dossier 3 : Anonyme, <i>Fleurs rouges, vertes et or</i> , potiche couverte, Arita, fin XVIIe - début XVIIIe siècle, faïence, H 26,5 cm et D 14 cm. N°inv. 2008.0.477.	870,00 €
Dossier 4 : Ensemble de 8 plaques en laque japonaise décoré avec la technique du <i>maki-é</i> . N°inv. 2015.0.651 à 658.	2 100,00 €
Dossier 5 : Anonyme, <i>Portrait de dame en robe bleue</i> , vers 1770, huile sur toile, H 68,8 x l 59 x Pr 5,2 cm. N°inv. 2022.9.1.	3 867,00 €
Pierre JEROME, <i>Portrait de Paul-Henry Vincent</i> , entre 1949 et 1954, huile sur toile avec cadre en bois sculpté peint, H 65,7 x l 49,9 cm. N°inv. 2021.9.1.	1 104,50 €



Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>