

A 2 4 0 4 7 0

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES AUVERGNE-RHÔNE-ALPES					
P	VP	SG	Greffé	RHF	Sec P
Date arrivée :				15 AVR. 2024	
PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PSA
Finance	DOC	MGX	Charge COM	Charge mission	Sec PS

Chambre Régionale des Comptes
Monsieur le Président
124-126 boulevard Vivier Merle
CS 23264
69503 LYON Cédex 03

Objet : Courrier de réponse suite à la notification des observations définitives du 15 mars 2024 relatives au contrôle des comptes et de la gestion du musée d'art et d'industrie de la commune de Saint-Etienne
– Enquête « la gestion des musées »

Saint-Étienne, le 12 avril 2024

Courrier adressé en recommandé avec A.R et en envoi dématérialisé

Monsieur le Président,

La Chambre régionale des comptes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion du musée d'art et d'industrie de la commune de Saint-Etienne dans le cadre de l'enquête thématique conjointe avec la section du Piémont de la Cour des comptes italienne relative à la gestion des musées, pour les exercices 2018 et suivants. Elle a relevé un certain nombre d'observations et a notifié son rapport provisoire le 11 décembre 2023. Par courrier en date du 15 mars 2024, la chambre a arrêté ses observations définitives.

Conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du code des juridictions financières, je dispose d'un délai d'un mois pour apporter une réponse écrite aux observations définitives portées par la chambre.

Aussi, je souhaite porter à votre connaissance les éléments suivants qui concourent à une meilleure compréhension des points soulevés dans le rapport.

Précisions liminaires

Au préalable, la Ville entend formuler des observations d'ordre général sur le fond et la forme de ce rapport d'observations définitives.

En préambule, il convient de rappeler la définition d'un musée de France. Dans le cadre de la 26^{ème} Conférence générale du Conseil international des musées (ICOM International Council of Museums) qui s'est tenue à Prague le 24 août 2022, il a été approuvé la proposition d'une nouvelle définition du Musée impliquant des centaines de professionnels des musées issus de 126 comités nationaux du monde entier.

La nouvelle définition des musées de l'ICOM est la suivante :

*« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances ».*¹

Le musée d'Art et d'Industrie (MAI) est, comme 1 222 musées, doté de l'appellation « Musée de France »² définie par la loi du 4 janvier 2002, intégrée au Code du Patrimoine, depuis 2003, tout comme Couriot-Musée de la Mine. Un « Musée de France » est avant tout une « 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 », régit par :

- Quatre missions permanentes :
 - o Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections,
 - o Les rendre accessibles au public le plus large,
 - o Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture,
 - o Contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche
- Quatre critères d'exigence :
 - o Être dirigé par un personnel scientifique qualifié recruté avec l'avis de l'Etat,
 - o Disposer en propre ou en réseau avec d'autres musées, d'un service éducatif,
 - o Tenir à jour un inventaire de ses collections,
 - o Rédiger un projet scientifique et culturel (PSC) qui fixe ses grandes orientations.

A cet égard, la collectivité a fait le choix dès 2017 d'avoir la même organisation et la même direction autour des deux musées emblématiques de la Ville, le musée d'Art et d'Industrie et Couriot-Musée de la Mine, avec le recrutement de Madame Marie-Caroline Janand, en qualité de directrice du Pôle muséal.

En 2019, un travail a été engagé avec les services de l'Etat afin de définir un nouveau projet scientifique et culturel, voté lors du conseil municipal de juin 2021, s'articulant autour des nouveaux usages sociétaux des musées que sont l'entrée dans l'ère du numérique, le positionnement national et international des deux institutions auprès du grand public comme de la sphère de la recherche, et enfin l'émergence de projets communs pour une offre toujours plus proche des besoins du public. C'est ainsi qu'en 2021 le rapprochement du MAI et de Couriot-Musée de la Mine fait émerger un pôle muséal.

¹ <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

² <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Protections-labels-et-appellations/Appellation-Musee-de-France>

Comme spécifié par le Ministère de la Culture « *Un projet scientifique et culturel (PSC) est le premier document opérationnel et stratégique qui définit l'identité et les orientations du musée* »³, par tant celui du Pôle muséal pour la Ville de Saint-Etienne. « *Si le PSC est un document tourné vers l'avenir, il s'élabore à partir d'un état des lieux et sur une histoire, il ne peut faire abstraction du passé parfois ancien de l'institution muséale, aussi de sa collection, de la manière dont cette structure a évolué dans son organisation et dans ses personnels* ». Ainsi la déclinaison du PSC et la mutation du Pôle muséal constitué du 2^{ème} musée de France sur un site minier par sa surface et sa fréquentation, avec le site Couriot-Musée de la Mine, et le MAI avec la 1^{ère} collection publique française de cycles, la 1^{ère} collection au monde de rubans, la 2^{ème} collection publique en France d'armes est en cours de mise en œuvre.

De plus, la politique culturelle définie par la Ville de Saint-Etienne s'organise autour de deux orientations :

- L'éducation artistique et culturelle auprès du plus grand nombre
- La conservation, la préservation et la connaissance du patrimoine

qui s'expriment au travers du pôle muséal (MAI et Couriot-Musée de la Mine) de façon connectée.

A noter que le rapport d'observations provisoires ne s'appuie que sur un seul Musée, à savoir le musée d'Art et d'Industrie, alors que, pourtant, ce dernier est intégré au sein d'un pôle muséal regroupant deux Musées, qui sont complémentaires et fonctionnent sous une même entité, une même gouvernance.

Par ailleurs, le contrôle effectué par la Chambre couvre la période de janvier 2018 à octobre 2023, et ne fait donc pas état d'un élément majeur prévu par le projet culturel et scientifique : la refonte du parcours textile en une nouvelle exposition permanente « La mécanique de l'art », qui se traduit depuis novembre 2023 par une augmentation d'un tiers de la fréquentation du musée d'Art et d'Industrie dès début décembre 2023, et donc un accroissement des recettes en conséquence. La Ville a engagé dès 2021 une politique de redynamisation pour son musée d'Art et d'Industrie et le succès de ce nouveau parcours auprès du public et des milieux spécialisés est la réponse aux constats déjà pointés dans le projet scientifique et culturel, constats largement repris par la Chambre dans son apport définitif. Il est important de préciser que grâce à cette refonte, les taux de fréquentation aujourd'hui sont à peu de choses près identiques à ceux connus avant le Covid.

Je note avec satisfaction que la Chambre a pointé la bonne gestion du MAI, notamment en termes de coûts de fonctionnement. Cette remarque de la Chambre est importante car les musées publics en général et le musée d'Art et d'Industrie en particulier, ont des charges de personnel importantes et constituent intrinsèquement un coût pour une collectivité.

Pour terminer ce propos liminaire, je tiens à préciser que, de trop nombreux titres sont peu élogieux vis-à-vis de la gestion du musée et parfois non représentatifs des contenus qu'ils représentent, voire même contradictoires avec les observations de la Chambre.

Il me semblait opportun de rappeler ce contexte et également de s'étonner sur le parallèle établi avec les Musées du Piémont qui n'ont aucune interconnexion avec le Musée d'Art et d'Industrie.

³ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Construire-un-musee/Creer-un-musee/Le-projet-scientifique-et-culturel-d-un-musee-de-France>

2.5 : Le choix de la régie directe pour un musée municipal (page 16 du rapport)

La Chambre a bien entendu que le choix de la régie directe est un choix assumé par l'exécutif en lien avec la fréquentation du musée. Pour autant le choix de la régie fait par la collectivité dépasse ce seul critère. En effet, ce mode de gestion s'inscrit dans l'histoire de ce musée municipal. Le MAI est le premier des musées stéphanois puisque créé par la Ville de Saint-Etienne dans les années 1830. Le public peut d'ailleurs voir les collections, à cette période, dans les pièces de l'hôtel de ville. Dans les années 1850, la ville achète la collection d'armes du Maréchal OUDINOT. Dès ce moment, l'orientation clairement industrielle du Musée est posée. Les collections doivent servir les industries du territoire en lien avec l'Ecole de dessin naissante.

Dans cette logique, le Musée, devient à la fin du XIXe le « Musée d'Art et d'Industrie » dans un projet porté par la municipalité de l'époque et qui va imprimer de sa marque l'institution. Depuis 1861 le musée se trouve dans le bâtiment qu'il occupe aujourd'hui. L'engagement de la Ville dans la création puis les orientations de ce musée est donc historique et fortement lié au développement d'une culture municipale au XIXe siècle avec le théâtre, la bibliothèque, l'école municipale de dessin, puis celle de musique... Ce choix de régie est donc très ancien et a été conservé par la Municipalité actuelle.

De plus, ce n'était pas un préalable au projet scientifique et culturel de 2021, qui a pour objectif d'engager deux institutions municipales (le Musée d'Art et d'Industrie et Couriot-Musée de la Mine) dans une dynamique et une gestion administrative, scientifique et technique commune. C'est un projet de transition mais ambitieux dans un contexte où ces deux institutions étaient complètement cloisonnées.

3.1.1 : Une gouvernance assumée et transparente (page 17 du rapport)

La Chambre fait état du mode de gouvernance du musée et de la commission culture se réunissant en amont du conseil municipal. Elle préconise la mise en place d'un compte-rendu au regard du devoir d'information envers les conseillers municipaux prévu par le CGCT. En effet, ce dernier dispose dans son article L.2121-13 que tout membre du conseil municipal a le droit, dans le cadre de sa fonction, d'être informé des affaires de la commune qui font l'objet d'une délibération. A ce titre, les conseillers municipaux peuvent demander à se voir communiquer ou à consulter tout document nécessaire à la bonne compréhension des dossiers sur lesquels ils sont appelés à se prononcer en Conseil municipal.

Toutefois, les règles de fonctionnement des commissions ne sont déterminées par aucune disposition législative ou réglementaire. Le règlement intérieur de la Ville de Saint-Etienne, dans son article 8, ne prévoit aucune disposition concernant l'élaboration ou la diffusion d'un compte-rendu à l'issue des réunions des commissions. Ce règlement a été voté en conseil municipal puis soumis au contrôle de légalité. Ce dernier n'a fait l'objet d'aucune remarque des services de la Préfecture.

La Ville de Saint-Etienne souhaite aussi indiquer qu'il n'y a pas d'obligation juridique à produire un bilan d'activité annuel du musée. D'autres indicateurs accessibles au public permettent d'avoir une photographie du service : vote du budget, délibérations sur les acquisitions et les conventions de prêts d'œuvres et de partenariat, publications, expositions...

Nous avons fait le constat que les bilans rédigés étaient peu lus et analysés au regard du temps de travail et de l'implication que leur rédaction suppose. En conséquence, la collectivité a souhaité se concentrer sur les missions du service rendu au public et ne plus rédiger de bilan d'activité par équipement. L'ensemble des données et indicateurs présenté plus haut, complétées par ceux non publics (nombre de visiteurs, de médiations...) permet au Musée de connaître son niveau d'activité et d'orienter ses choix si besoin.

3.4 : Un musée qui se digitalise (page 23 du rapport)

La Ville de Saint-Étienne partage l'avis de la Chambre sur l'obsolescence du site internet du musée. Elle a d'ailleurs déjà engagé, il y a plusieurs mois, la planification du renouvellement de ce site, c'est-à-dire bien avant la saisine de la Chambre.

Les équipes du musée et de la Communication ont débuté l'étude des besoins dans le cadre plus vaste du Pôle muséal afin de déterminer une stratégie globale qui consiste à faire entrer les Musées dans la dématérialisation via le concept de « Musée virtuel ». Ce Musée virtuel, qui s'appuiera sur un site internet renouvelé est un projet inscrit à l'agenda 2024 du musée sur la partie réflexion et paramétrage de la base de données des collections. L'analyse des besoins à travailler entre le Musée et la Direction des Systèmes d'Information et du Numérique (DSIN) est planifiée pour le 2^e semestre 2024 à des fins de consultation l'année suivante.

La digitalisation du musée passe aussi par une boutique en ligne, la Chambre relevant que tous les articles proposés sur site ne figurent pas à la vente dématérialisée. Cette stratégie de commercialisation de la boutique en ligne est assumée par l'exécutif et la direction du musée. Elle est axée sur les publications du musée car on ne peut pas les trouver ailleurs. Cela participe au développement de la connaissance scientifique et à sa valorisation, deux éléments rendus obligatoires pour les Musées de France dans la loi Musée de 2002.

Tous les objets ne peuvent pas être vendus en ligne. Ce choix fait par la collectivité repose notamment sur le constat que certains objets sont aussi proposés dans le commerce, or le musée n'a pas vocation de concurrencer le commerce privé.

Enfin, la Chambre insiste sur la non-présence du musée sur les réseaux sociaux. Toutefois la communication du musée d'Art et d'Industrie sur les réseaux sociaux se fait via les comptes Facebook, Instagram et X de la Ville de Saint-Étienne, sur proposition de la chargée de communication culturelle qui suit la communication du pôle muséal, sous la supervision d'un Community manager au sein du pôle éditorial de la Direction de la Communication et du Marketing Territorial.

Ce choix est un axe de la politique de communication voulue par l'exécutif. Il permet une signature commune et une cohérence de la communication à l'échelle de la collectivité. Intégré dans la stratégie globale et la programmation de la communication de la Ville de Saint-Etienne, ce choix permet de garantir la visibilité du Musée sans mise en concurrence avec d'autres communications de la collectivité.

3.6.1 : Un musée qui communique (page 25 du rapport)

La Chambre indique que le caractère onéreux du plan média limiterait les marges de manœuvre de la communication du musée. Il conviendrait de revenir sur cette remarque car le musée fait appel à une agence de presse nationale via un marché public. Les retombées varient d'une exposition à l'autre mais il y a toujours des articles presse et une visibilité, sans passer obligatoirement par l'achat d'encarts.

Le musée achète toutefois des espaces dans des revues à grand tirage, là encore selon l'intérêt et sans systématisme. C'est ainsi que le musée achète un encart dans Beaux-Arts Magazine pour communiquer sur le nouveau parcours « La mécanique de l'art ».

Nous partageons l'avis de la Chambre sur le nécessité de renforcer la communication institutionnelle. A la faveur de l'ouverture du nouveau parcours du Musée d'Art et d'Industrie, « La mécanique de l'art », en novembre 2023, la Ville de Saint-Étienne a d'ores et déjà engagé le renforcement de la communication institutionnelle du musée. Un dossier de presse institutionnel a été conçu et largement diffusé via le service presse de la Ville mais aussi l'agence de relations média du musée.

L'objectif poursuivi est double :

- il s'agit de faire connaître le Musée plus largement, de le reconnecter avec les amateurs de culture du territoire qui ne sont pas venus depuis longtemps mais aussi avec ceux qui ne l'ont pas encore intégré dans leurs pratiques culturelles ;
- le changement d'image du Musée est également en jeu ici : le dialogue entre l'art et l'industrie prend tout son sens à travers des visuels surprenants. Le renouvellement du Musée va naturellement de pair avec une nouvelle forme de la communication institutionnelle, valorisant plus fortement la nouvelle ère dans laquelle le Musée est entrée depuis 2021.

Outre le plan de communication institutionnelle, le musée, comme le souligne la Chambre, a engagé depuis deux ans un nouveau format de plaquette de communication passant de 4 à 2 par an. La Ville souhaite toutefois préciser que ce choix de communication repose moins sur une rationalisation des coûts que sur le sens d'une institution qui fonctionne en saison (printemps/été et automne/hiver), comme souvent dans la culture.

3.7 : Des actions de mécénat variées (page 26 du rapport)

La Chambre observe que *les partenariats et les mécénats avec les acteurs économiques sont modestement développés.*

Il est important au préalable de bien distinguer, d'une part le mécénat, pour lequel la Ville partage l'avis de la chambre mais souhaite néanmoins apporter ci-dessous des informations concernant le contexte et les évolutions récentes et, d'autre part les partenariats, autres que le mécénat, nombreux, qui s'expriment pour le MAI sous forme de dons ou de prêts.

Concernant le mécénat tout d'abord, il est à noter que des liens existent entre le pôle muséal et le service mutualisé de mécénat de la Ville de Saint-Etienne et de Saint-Etienne Métropole, créé début 2023. Ces liens s'expriment plus particulièrement sur Couriot-Musée de la Mine, qui porte actuellement des projets de restauration ambitieux, pour lesquels des financements extérieurs ont pu être trouvés.

La Chambre ne prend pas en compte également le fait que la nature du Musée le rend moins attractif auprès des partenaires que d'autres institutions du territoire tel que le Musée d'Art Moderne et Contemporain de Saint-Étienne Métropole. Le point de vue de la Chambre « *sur le développement de partenariats, notamment avec le secteur privé, en vue d'accroître son rayonnement et sa notoriété et de diversifier ses ressources* » se heurte donc à une réalité de terrain pour des institutions de la taille et de la nature du MAI.

Concernant les autres partenariats ensuite, force est de constater que le musée a des liens historiques et privilégiés avec de nombreuses entreprises du territoire. Il est très dynamique sur la politique de dons pour enrichir les collections, qui constituent des « non-dépenses » pour la collectivité. Les liens avec le tissu industriel sont riches et de natures diverses comme des prix d'acquisition attractifs pour les armes ou des moyens mis à disposition du musée (formation des agents, métrages textiles...). Enfin, les partenariats avec les entreprises s'opèrent lors des expositions temporaires de type monographies d'entreprises, comme *Vendre de tout, être partout. Casino* en 2019, ou *Armes pour cibles* en 2021. Ces expositions et les catalogues publiés en

parallèle supposent une implication matérielle et humaine importante de la part des entreprises qui équivaut largement à une forme de mécénat.

A noter que la Chambre a bien relevé que le réseau avec les industriels se fait aussi via l'association des Amis du Musée d'Art et d'Industrie, dont le conventionnement est d'ailleurs en cours de renouvellement.

4.1.1 : Des offres muséales renouvelées (page 28 du rapport)

La Chambre fait état d'une étude sur la muséographie commandée en 2020 par le musée et dont les constats ont d'ores et déjà été pris en compte, ce qu'elle reconnaît par ailleurs en notant que « la rénovation muséographique constitue une avancée ». Or, la Chambre laisse croire par les titres qu'elle a retenu pour organiser ses observations que les parcours sont toujours difficiles à comprendre.

L'ouverture de « La mécanique de l'art », en 2023 permet au public de découvrir deux espaces transversaux à l'ensemble des collections et un parcours rubans entièrement repensé autour de zones tactiles où il peut toucher les rubans et faire fonctionner engrenages, bielles et courroies pour comprendre les grands mécanismes de la transmission. Cette médiation tactile complète la salle introductive numérique et immersive qui a ouvert en 2021.

Par ailleurs la Chambre regrette la baisse du budget alloué aux expositions temporaires, et donc la diminution du nombre de manifestation et son impact sur la fréquentation.

Le choix de diminuer le budget du MAI est antérieur à la période du contrôle. La Chambre ne peut ignorer que l'évolution des recettes des collectivités n'est clairement pas favorable et ce, depuis de nombreuses années. Aussi, peut-on citer, à titre purement indicatif, le niveau de la dotation globale de fonctionnement qui est en baisse de 14,5 millions d'euros par an depuis plusieurs années. Cela a obligé l'exécutif à opérer des choix dans l'affectation de ses budgets.

Le renouvellement du parcours permanent en 2023 avec l'ouverture de la « La mécanique de l'art » palie la diminution du nombre d'expositions temporaires. En ce sens le nouveau parcours crée une nouvelle proposition attractive pour le public. Cette stratégie s'est avérée la bonne, car comme indiqué précédemment, la fréquentation du MAI s'accroît depuis l'ouverture de « La mécanique de l'art » pour revenir à des niveaux de fréquentation identique à ceux d'avant Covid.

4.4.1 : Des actions culturelles riches et variées (page 31 du rapport)

On a noté avec satisfaction que la Chambre a souligné la richesse et la pertinence des actions culturelles menées par le MAI mais on regrette l'observation formelle d'appel à la rationalité. En effet, elle existe déjà dans le cadre général défini par le projet scientifique et culturel.

La Chambre fait état de la nécessité d'améliorer la politique de médiation culturelle et, si elle a nuancé ses propos sur ce point suite à nos échanges dans le cadre du contradictoire, pour autant elle ne reprend pas l'ensemble des actions sur la période, y compris hors les murs : projets spécifiques, Education Artistique et Culturelle avec des artistes ou expositions avec des acteurs de l'art contemporain. Il est nécessaire de rappeler sur ce plan que l'art contemporain est particulièrement à l'honneur sur le territoire avec le Musée d'Art Moderne et contemporain de Saint-Etienne Métropole. Le MAI n'a pas vocation à se saisir de cette thématique. La cohérence territoriale de la politique culturelle repose sur ces principes de partenariats et non de concurrence entre les établissements.

Toutefois, le MAI a laissé « carte blanche » au Creux de l'enfer (centre national d'art plastique de Thiers) pour la programmation d'une exposition pendant plusieurs mois mettant en relation des œuvres d'art et objets de collections. Les œuvres d'art contemporain dialoguent aussi dans le parcours permanent « armes » et l'exposition « *Croisements de fil* » met à l'honneur jusqu'à fin janvier la création textile contemporaine.

Les exemples de rencontres entre le public et les artistes sont nombreux, notamment lors de résidences : les danseurs de Jaïs en 2021, les artistes du Creux de l'Enfer en 2022, la créatrice de costumes historiques Isolde Kovalitchouk en 2023... Le MAI s'inscrit ainsi dans la politique d'Education Artistique et Culturelle coordonnée par la direction des affaires culturelles pour tous les établissements.

De la même manière, c'est la direction des affaires culturelles qui coordonne les actions culture et santé auxquelles le MAI participe. A titre d'exemple, le MAI est acteur de projets spécifiques de rencontres hors-les-murs avec les publics empêchés du CHU, quand en 2021 l'artiste Rébecca Plisson est restée plusieurs semaines immergées au CHU pour travailler dans *Mon beau ruban*, les liens entre le ruban et le corps. L'exposition a été présentée au musée en lien avec « Les Rubans de l'intime » Une résidence créée en marge de l'exposition itinérante de cartes postales Casino a donné lieu à la création puis à des représentations théâtrales et des rencontres avec les médiateurs dans les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes.

5.1 : La reconquête du public (page 34 du rapport)

La Chambre fait état de la baisse de fréquentation du MAI. La Ville souhaite noter que la baisse de la fréquentation du Musée est antérieure à la période contrôlée et qu'elle a été enrayée en 2019 malgré les nombreux weekends où le Musée a été obligé de fermer ses portes à cause de la crise des « gilets jaunes » qui a frappé le centre-ville.

La fermeture des lieux culturels liée à l'épidémie de COVID 19 a fortement impacté la fréquentation des Musées en 2020 et 2021 et par ailleurs « *le public se dit toujours réticent, par crainte de contracter le virus, en janvier 2022⁴. Il est démontré aussi que le télétravail diminue les occasions de se rendre dans les lieux culturels. Les professionnels s'accordent à dire que l'année 2023 est celle d'un « retour à la normale* ».

La fréquentation du MAI en 2023 étant de 30 000 visiteurs contre en 38 697 en 2019, on ne peut donc pas considérer que la fréquentation est en forte baisse, mais plutôt que la dynamique impulsée par le projet scientifique et culturel permet de renouer avec les visiteurs comme le montre la fréquentation en hausse de 2023. Il convient ici de préciser que la fréquentation du MAI a augmentée de 25% par rapport aux chiffres mensuels de l'année précédente depuis l'ouverture du parcours permanent « La mécanique de l'art ».

Plus généralement, un tiers de la population française a réduit sa pratique muséale : « *La diminution du rythme de sorties au musée concerne toutes les catégories de fréquentation muséale, que ce soit les individus dont la dernière visite a eu lieu il y a plus de cinq ans (27 % d'entre eux), ceux dont la visite remonte entre un an et cinq ans (34 %), les visiteurs occasionnels qui s'y rendent une à deux fois par an (35 %) ou encore les réguliers visitant au moins trois fois par an (32 %). Toutes les classes d'âge sont aussi concernées par cette diminution [...].⁵* ».

⁴ Jörg Müller, Amandine Schreiber, *Les sorties culturelles des français après deux années de COVID 19*, Culture-études du ministère de la culture, juin 2022

⁵ Nathalie Berthomier, Anne Jonchery, *Visite de musée et d'exposition au fil de l'âge*, Culture-étude, Ministère de la Culture, 2023-1

En effet, c'est une caractéristique de tous les musées que de voir les visites guidées moins sollicitées par le public. Cette baisse d'attrait pour ce type de médiation doit être mise en relation avec la difficulté qu'ont les Musées à renouer avec les chiffres pré-COVID mais aussi les trois facteurs avancés pour expliquer la diminution de la pratique « changements de mode de vie, empêchement et évolution des centres d'intérêts »⁶.

Les Musées reflètent les pratiques sociétales et doivent s'adapter afin de convaincre les publics. Chez soi, on a l'habitude de « zapper », c'est un mode de consommation de l'image, de l'information mais aussi de la culture qui modifie l'attention et la concentration. Le public préfère composer sa visite en procédant par rebond, d'un objet à l'autre, sans suivre un parcours linéaire. Or la visite guidée est un parcours linéaire. Le MAI s'est penché sur cette nouvelle pratique et a mis en place des visites flash de 15 minutes maximum sur un objet ou un thème. Ce mode de visite n'est pas comptabilisé dans les visites guidées traditionnelles puisqu'il ne fait pas partie de la grille tarifaire, mais il est très apprécié du public qui retrouve ainsi sa pratique de « papillonage ».

5.3 : Des tarifs peu élevés pour un accès favorisé à tous les publics (page 38 du rapport)

La Chambre souligne que les tarifs sont « peu élevés et stables » mais regrette que *« 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 la délibération par le conseil municipal de Saint-Etienne a lésé les usagers entre avril et août inclus qui ont dû s'acquitter d'un tarif normal »*

En effet, le musée aurait pu (et sans doute dû) anticiper cette fermeture. Pour autant, il a été considéré que les collections permanentes étant ouvertes aux 2/3 avec une exposition temporaire jusqu'en juin, cela ne justifiait pas une demande spécifique de tarification. La tarification en vigueur au coût peu élevé semblait aussi justifier ce choix.

Seules cinq personnes ont exprimé leur surprise de ne pas voir le musée dans l'entière des collections permanentes et de se voir appliquer une tarification plein tarif.

Cette surprise tient au fait que ces visiteurs venaient pour voir les salles textiles mais n'avaient pas eu l'information de leur fermeture (annoncée sur tous les supports de communication et lors des renseignements téléphoniques). Le musée a pris en compte ces remarques pour solliciter une délibération sur un tarif spécial pendant la fermeture des salles pour travaux.

5.4 : Un logiciel de billetterie pour améliorer le parcours client (page 39 du rapport)

La Chambre critique le logiciel de billetterie récemment développé et commun à quatre établissements de la commune, regrettant *« l'architecture « sans silo » qui signifie que de nombreuses données sont partagées, ce qui peut être source d'erreur et crée donc une insécurité. »*

Les dysfonctionnements, inévitables sur un projet de cette envergure, ont été résolus il y a plusieurs mois maintenant via des correctifs ou des procédures de contournement. Une démarche d'amélioration continue est en place : référent dédié de la DSIN et support du prestataire, évolutions et formations complémentaires, montées de versions fréquentes, procédures et base de connaissance régulièrement mises à jour.

⁶ Nathalie Berthomier, Anne Jonchery, *Visite de musée et d'exposition au fil de l'âge*, Culture-étude, Ministère de la Culture, 2023-1

En ce qui concerne l'architecture en silo, la mutualisation de la base entraîne effectivement une perméabilité de certains paramétrages que l'éditeur prévoit d'améliorer dans la prochaine version prévue en 2024. Faire évoluer les éditions d'un logiciel réquiert un temps très long, d'autant plus sur un projet de cette envergure. Par ailleurs cette non-perméabilité a été améliorée par le référent technique de la DSIN, désigné fin 2022, et donc avant la saisine de la Chambre.

Cette mutualisation de logiciel reste un atout majeur, permettant ainsi d'améliorer le parcours client en proposant des billets communs entre les établissements (Pass Musées, Biennale, synergies avec la future Galerie du Design) et d'effectuer des économies d'échelles sur les coûts de maintenance. Elle permet en outre une meilleure connaissance des publics à échelle d'un territoire élargi, les critères interrogés pour les statistiques devenant communs à tous les établissements.

5.5.1 : Des stocks boutique pour un large choix (page 40 du rapport)

La Chambre met en évidence les stocks de la boutique qu'elle estime « *pléthoriques* ». Elle pointe le fait que « *ces stocks ne sont enregistrés nulle part en comptabilité. Cela est contraire à la réglementation en matière de norme comptable.* ».

Selon la méthode préférentielle : la tenue de la comptabilité de stocks dépend des objectifs poursuivis. La gestion est soit obligatoire, soit facultative.

Elle répond à deux objectifs :

- retracer le cycle d'une activité de production de terrains nus ou aménagés et de biens immobiliers destinés à être revendus. Elle est dans ce cas obligatoire,
- retracer le suivi de la consommation de certaines fournitures et d'autres biens et services. Elle est dans ce cas facultative, car elle résulte d'un choix de gestion de l'entité.

La Ville de Saint-Etienne n'a pas fait le choix de retracer le cycle d'une activité pour la boutique du MAI. Néanmoins, les stocks sont connus et très bien gérés. L'inventaire est réalisé une fois par an par la gestionnaire de la boutique et la régisseuse de recettes. La gestion du stock de la boutique est intégrée sur le logiciel. Ce suivi retrace les entrées et les sorties des objets, ouvrages, goodies... Cette gestion des stocks est efficace et adaptée.

6.1.2 : Chiffres comptables et dépenses de fonctionnement (page 42 du rapport)

La Chambre estime que la comptabilité analytique ne permet pas de connaître le coût de chaque musée et que « *la ville de Saint-Etienne 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* ». Elle recommande (recommandation n°4) de « *mettre en place une comptabilité analytique pour identifier les coûts du MAI au sein du pôle muséal* ».

Pour autant, la fonction 314, en nomenclature M57, retrace les dépenses et recettes directes des musées et reprend donc le budget du MAI d'une part et celui de Couriot-Musée de la Mine d'autre part.

La Chambre laisse entendre que les chiffres comptables ne sont pas suffisamment transparents, toutefois ils lui ont été transmis et sont donc communicables. Les outils qui ont été transmis permettent d'ailleurs à la Chambre de noter la bonne gestion du musée.

Aller plus loin sur cette question, dans une logique d'isoler les coûts directs et indirects, engage le mode de gestion global de la collectivité qui a fait le choix d'une gestion centralisée des coûts et des fonctions. L'intérêt de décentraliser ces fonctions interroge par les coûts indirects que cela génère,

alors même que la Chambre montre que le Musée est bien tenu et que les charges de fonctionnement sont mobilisées.

Par ailleurs, la Chambre s'interroge sur les coûts de fonctionnement de la médiation qui « est croissant, alors même que les actes de médiation baissent de 40 % » et sur l'augmentation des coûts de la boutique de 10% sur la période.

La mise en regard par la Chambre de la hausse du budget de médiation et la baisse des actes de médiation n'est pas juste. En effet, les actes de médiation tels que décrits par la Chambre représentent moins de 10% du budget de médiation. Le reste du budget est dédié aux actions spécifiques telles que résidences d'artistes dans le cadre de l'Education Artistique et Culturelle, actions hors les murs, accueil de spectacles, de conférenciers, développement de propositions numériques spécifiques dématérialisées (Destins)...

Le coût de fonctionnement de la boutique en hausse correspond au développement d'une nouvelle gamme d'objets avec création d'une identité spécifique répondant à une attente d'un public plus jeune. Pour cela, le MAI s'est fait accompagner de spécialistes comme des designers et d'étalagistes-agenceurs pour la mise en valeur des objets et l'agencement de la boutique. Au regard de ces dépenses, les recettes de la boutique sont en hausse passant de 9 228 euros en 2022 à 13 850 euros en 2023.

Enfin, la Chambre laisse entendre que les vernissages coûteraient 6000 euros. Or la rubrique « administration et frais de réception » comprennent effectivement les coûts de vernissage, mais aussi et surtout les coûts de déplacement pour accompagner des œuvres dans le cadre des prêts sollicités ou accordés par le musée.

6.6 : Le musée : un service public de la culture (page 48 du rapport)

La Chambre indique que la charge nette moyenne sur la période représente un coût de 16 € par habitant et que « seul le budget général de la ville de Saint-Etienne vient financer le musée, ce qui revient à faire reporter la charge sur le contribuable local ».

L'histoire de l'émergence des Musées en France est liée à la structuration culturelle et patrimoniale des communes après la Révolution française. Au XIXe siècle toute ville a un musée et une bibliothèque et, si ce n'est pas le cas, les municipalités vont fonder ces institutions. C'est à Saint-Etienne que la culture va, pour la première fois en France, devenir un élément de l'aménagement d'un territoire⁷.

C'est ainsi que les musées français sont essentiellement municipaux et représentent en 2020 11% des dépenses des communes en matière culturelle⁸. C'est donc constitutif de l'histoire des musées que la charge nette repose sur le contribuable.

L'ICOM (International Council of Museums), dans la nouvelle définition rédigée par la communauté internationale des professionnels en 2022 lors du congrès de Prague, accentue le « but non lucratif au service de la société » des musées. S'ils s'attachent à développer leurs ressources propres, les musées sont des institutions du service public culturel.

⁷ Marie-Caroline Janand, « Comment faire ville par la culture ? » in *Première révolution industrielle Saint-Etienne 1780-1856*, Saint-Etienne-Milan, 2023, pp.161-167

⁸ Chiffres clés 2022 – fiche financement de la culture – Ministère de la culture-2022

Il est très difficile de trouver des chiffres consolidés sur la charge nette des musées municipaux comme le soulignent les rapporteurs de l'Assemblée nationale à la question de Monsieur Bernard Bouley sur les coûts des musées⁹.

7.1 : Des effectives stables et une approche sociale (page 49 du rapport)

La Chambre constate que *« les unités d'accueil, de surveillance et techniques affectées au MAI représentent 58% des ETP [...] cette situation s'explique par les « repositionnements » d'agent de la ville de Saint-Etienne en fin de carrière au sein du MAI [...] ces agents positionnés sur les activités d'accueil et de surveillance n'ont pas les qualifications initiales pour ces missions mais bénéficient d'une formation interne. »*

L'analyse de la Chambre peut s'entendre mais elle demeure théorique et « décontextualisée ».

En effet, le maintien dans l'emploi des agents connaissant un état de santé altéré constitue à la fois une obligation légale, un enjeu humain important et un objectif de la politique des ressources humaines de la Ville de Saint-Etienne.

Une part majoritaire d'agents de la collectivité est affectée sur des métiers d'exploitation ou de service à la personne (Cantonnier, aide-soignant, agent d'entretien, ATSEM...) à forte usure professionnelle. Cette problématique est accentuée avec l'allongement des carrières.

Dans ces conditions, la Ville de Saint-Etienne mobilise des moyens importants dans le cadre de son dispositif de « repositionnement » pour assurer le maintien dans l'emploi des agents afin d'aménager les postes, d'accompagner les mobilités sur de nouveaux postes au sein de leurs cadres d'emplois ou mettre en œuvre des reclassements dans d'autres cadres d'emplois.

Dans ce cadre, des postes de surveillant(e)s de Musées, de chargé(e)s d'accueil voire d'assistant(e)s administratif(ves) peuvent être identifiés par la collectivité pour être proposés aux personnels de la collectivité reconnus inaptes à leur ancien poste.

Contrairement à ce qui est exposé par la Chambre, le nombre d'agent de surveillance et d'accueil ne s'explique pas uniquement par la politique de repositionnement de la ville mais aussi par le fait que le musée est ouvert au public 6 jours sur 7 de 9h à 18h. Le nombre d'agent de surveillance et d'accueil est donc défini pour permettre de couvrir ces amplitudes d'ouvertures dans le respect de la réglementation relative au temps de travail.

Il est vrai que la politique de repositionnement peut influencer sur la gestion au quotidien et entraîner des absences liées aux pathologies des agents repositionnés. La Ville assume par ces repositionnements des obligations liées au statut des agents de fonction publique territoriale, qui s'impose à la collectivité, mais elle assume aussi un rôle social en permettant à des personnes en difficulté une nouvelle intégration professionnelle.

Elle rappelle qu'il *« s'agit d'agents reclassés sur ces postes en raison d'inaptitude à travailler pour raisons de santé sur leur poste initial »* et elle invite la collectivité *« 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 »*.

La Ville de Saint-Etienne souhaite préciser que les postes requérant des compétences et expertises culturelles notables, tels que les médiateurs culturels, les chargés de collections etc., ne sont pas pourvus par des agents issus du dispositif de repositionnement ; le plus souvent, ils sont pourvus

⁹ Question 36952 du 09/03/2021

par recrutement externe.

7.3.2 : Les cycles de travail (page 54 du rapport)

La Chambre précise que :

« En théorie l'organisation du temps de travail, conforme au régime légal est pertinente. Toutefois, elle se heurte à la durée effective de travail chez certains agents qui se trouvent être en temps partiel pour raison thérapeutique ainsi qu'aux absences. Aussi, afin d'assurer la continuité de service, le nombre d'agent doit être quasiment dédoublé »

En application de l'article 47 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui imposait aux collectivités territoriales qui avaient maintenu une durée annuelle du travail inférieure à 1607 heures, de redéfinir les règles relatives au temps de travail de leurs agents et pour faire suite aux remarques de la chambre régionale des comptes dans son rapport d'observations définitives à l'issue du contrôle portant sur la période de 1012 à 2017, la ville de Saint-Etienne a fait évoluer son organisation du temps de travail. Celle-ci est désormais définie par trois délibérations :

- La délibération 2021-00446 « Retour à la durée annuelle du travail de 1607H » qui abroge les congés annuels extra-légaux et les congés exceptionnels, et définit le cycle de travail classique sur la base de 38H heures hebdomadaires
- La délibération 2022.00390 « Organisation du temps de travail – création de cycles spécifiques ». Cette délibération pose le principe de cycles spécifiques basés sur 35 H, 35H 30 ou 36 H hebdomadaire pour certains personnels. Elle crée également un cycle de travail annualisé pour les agents des écoles
- La délibération 2023.00141 « Organisation du temps de travail – création d'un cycle spécifique pour l'Opéra » qui définit un cycle annualisé pour les agents de l'Opéra.

Sur cette base réglementaire, la Ville de Saint-Etienne a élaboré un règlement intérieur du temps de travail du Pôle muséal présenté en comité technique (désormais comité social territorial), qui vient préciser le détail de l'organisation du temps de travail de chaque équipe. Cette organisation détaillée dans ce règlement intérieur correspond bien à 38 heures hebdomadaires prévues dans la délibération ainsi que le note la chambre.

L'annualisation du temps de travail (peu définie juridiquement en droit de la fonction publique territoriale) consiste à condenser le temps de travail des agents sur les périodes où le besoin est plus intense et libérer du temps de travail sur les périodes de moindre activité tout en lissant la rémunération quel que soit le temps de travail effectué chaque mois.

En ce sens, les cycles de travail des agents du Musée d'Art et d'Industrie organisés par période de 3 ou 4 semaines sur la base de 38H en moyenne ne peuvent pas être considérés comme annualisés et sont bien conformes aux délibérations mentionnées ci-dessus.

7.5 : L'application du RIFSEEP (page 57 du rapport)

Concernant la remarque de la Chambre sur le CIA, la Ville souhaite apporter les éléments suivants.

La Chambre considère que l'IFSE occupe une place trop importante dans le RIFSEEP mis en place par la collectivité, alors que le CIA est quant à lui insuffisamment valorisé.

S'il est envisageable de partager l'orientation de la Chambre considérant que le CIA pourrait être un levier pour motiver les agents engagés, celle-ci reste théorique et mérite clairement d'être contextualisée.

Par délibération du 26 septembre 2022, le conseil municipal de la Ville de Saint-Etienne a institué le Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP). La mise en œuvre de ce nouveau régime indemnitaire visait notamment à garantir une rémunération équitable entre filières et entre fonctions. Sa mise en œuvre a représenté un coût supplémentaire pour la Ville de 1,4 millions d'euros.

En cohérence avec cette ambition de rémunération équitable entre filières, la collectivité a fait le choix de valoriser la sujétion du travail du dimanche dans le cadre d'une SMAF incluse dans l'IFSE (Indemnité de Fonction, de sujétion et d'expertise) plutôt que par le biais de la prime de travail régulier les dimanches applicable aux seuls agents de la filière culturelle ; cette dernière prime n'aurait en effet pas pu être attribuée aux agents des piscines ou des résidences pour personnes âgées, par exemple, également concernés par la sujétion du travail du dimanche.

En ce qui concerne le complément indemnitaire annuel (CIA), la circulaire ministérielle du 5 décembre 2014 relative aux modalités de mise en œuvre du RIFSEEP précise que son montant maximal ne doit pas représenter une part disproportionnée dans le régime indemnitaire total applicable aux fonctionnaires. Elle fixe pour le CIA un montant maximum du plafond total du RIFSEEP mais ne définit pas de montant plancher.

La commune a décidé de fixer le montant maximum du CIA à 100 € au regard des enjeux suivants :

- Le souci d'acculturation progressive à la mise en œuvre d'un dispositif valorisant « l'engagement professionnel ».
- La préservation des finances de la commune.

En effet, la mise en place d'un CIA plus conséquent aurait généré une augmentation substantielle de l'enveloppe de régime indemnitaire. Lors de la mise en place du RIFSEEP, la stabilisation financière du régime indemnitaire a ainsi été privilégiée.

Cependant, la commune de Saint-Etienne prend acte des recommandations formulées par la Chambre. Pour l'avenir, la commune entend conduire une réflexion sur l'ajustement du RIFSEEP dans le cadre de la clause de revoyure fixée à 4 ans par la délibération du 26 septembre 2022.

8.3.1 : Un bâtiment ancien (page 66 du rapport)

La Chambre fait état d'un bâtiment souffrant de la chaleur, d'infiltrations, en d'autres termes d'un bâtiment ancien. L'ensemble de ces problématiques est connu de la Ville, notamment par une note technique interne de 2022, note qui n'avait pas vocation à être transmise au Bureau des adjoints, et qui ne l'a donc pas été.

Suite à cette note technique il a été décidé la mise en place d'un audit énergétique externalisé. Cet audit, dont le rendu est prévu au 1er semestre 2024 permettra de connaître les travaux à effectuer dans le cadre du décret tertiaire (horizon 2030-2040 et 2050) d'en estimer le coût. Les préconisations porteront nécessairement sur l'enveloppe du bâtiment et les systèmes de chauffage-ventilation et climatisation.

Pour réaliser l'ensemble des travaux de grande ampleur et répondre aux différentes exigences réglementaires, notamment Décret tertiaire et Sécurité incendie, il serait nécessaire de fermer le MAI. Dans toutes les projections proposées le planning de fermeture est corrélé à celui de la refonte des parcours permanents afin de minimiser la période de fermeture au public.

8.3.3 : Un plan de sauvegarde des biens culturels en cours de construction (page 67 du rapport)

La Chambre souligne l'absence de plan de sauvegarde des biens culturels et fait état de relances du SDIS restées sans réponse.

Le musée a bien engagé dès l'année 2022 une réflexion sur le PSBC avec le SDIS de la Loire. Des réunions et une visite du site ont eu lieu. Il a alors été choisi de différer la rédaction du PSBC après l'ouverture du nouveau parcours permanent, « La mécanique de l'art ».

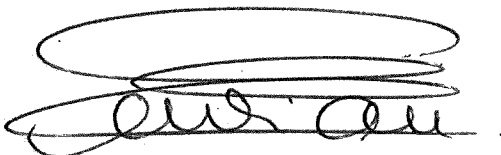
Le cas particulier de la collection « armes » nécessite par ailleurs un traitement spécifique à cause de la nature des objets conservés. Il convient de travailler non-seulement avec le SDIS mais aussi avec les services de la Préfecture.

C'est pourquoi le Musée a bien entendu la recommandation n°6 de la Chambre sur l'élaboration et l'adoption d'un PSBC. Le nouveau parcours permanent « La mécanique de l'art » étant ouvert, un PSBC partiel correspondant aux salles permanentes va être développé pour une adoption en 2024. Il sera revu au fur et à mesure des modifications dans le parcours permanent. Le cas spécifique des armes sera réglé en 2025.

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à votre connaissance.

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

Gaël PERDRIAU,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gaël Perdriau', with a large, loopy flourish above it.

Maire de Saint-Etienne

