

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

MUSÉE DE LA COMMUNE DE GRENOBLE

(Département de l'Isère)

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 10 avril 2024.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION.....	8
1 UN MUSÉE ANCIEN TOURNÉ VERS LA MODERNITÉ	9
1.1 Des collections prestigieuses aujourd’hui dominées par l’art moderne	9
1.2 Un « musée de France » resté dans le giron de la ville de Grenoble.....	10
2 UNE GOUVERNANCE SANS STRATÉGIE FORMALISÉE	12
2.1 Le musée, service municipal doté d’une indépendance scientifique.....	12
2.1.1 Un musée reconnu dans son rôle propre, des élus à mieux informer.....	12
2.1.2 Un rattachement hiérarchique à la direction des affaires culturelles	13
2.2 L’absence de projet scientifique et culturel, une lacune identifiée de longue date	15
2.2.1 Des orientations politiques à caractère général, renvoyant à un projet à établir par le musée	15
2.2.2 Un projet mis en chantier à partir de 2024	17
2.3 Une évaluation du service rendu à organiser.....	18
2.4 Un musée peu visible dans la stratégie d’attractivité du territoire	19
3 UN PATRIMOINE VIVANT, À PROTÉGER DE MANIÈRE HOMOGÈNE	21
3.1 Des collections régulièrement enrichies et très sollicitées pour des prêts.....	21
3.1.1 Une politique d’acquisition dynamique et reconnue.....	21
3.1.2 Un club de mécènes fidèles, à développer	24
3.1.3 Une circulation active des œuvres par les prêts et dépôts	26
3.2 Une connaissance du patrimoine à étendre	27
3.2.1 Un inventaire partiel des collections	27
3.2.2 Un récolement des collections à achever	28
3.2.3 Des dépôts récolés pour la plupart par les institutions déposantes	30
3.2.4 Un inventaire attentif des biens susceptibles de restitution.....	31
3.3 Des conditions de conservation inégales, un effort de restauration limité.....	32
3.3.1 Un musée vaste, mais sous-dimensionné pour le stockage des œuvres	32
3.3.2 Une conservation adaptée dans le musée, peu satisfaisante à l’extérieur	33
3.3.3 Des dépenses de restauration modestes.....	35
3.4 Une sécurité à conforter par un plan de sauvegarde des biens culturels	36
3.4.1 Un musée mis aux normes incendie	36
3.4.2 Un plan de sauvegarde des biens culturels à achever et tester	37
3.4.3 Des collections en auto-assurance gardées par un prestataire externe	38

4	UNE OFFRE CULTURELLE FOURNIE	40
4.1	Un développement de l'offre centré sur les expositions	40
4.1.1	Un parcours permanent peu remanié.....	40
4.1.2	Un rythme soutenu d'expositions temporaires.....	41
4.2	Une médiation entreprenante auprès des publics	41
4.2.1	Une offre de médiation abondante mais peu évaluée.....	41
4.2.2	L'engagement remarquable du musée « hors les murs »	43
4.2.3	Une médiation numérique de qualité	44
4.3	Des collections bien valorisées, avec l'aide de partenaires.....	45
4.4	Une communication structurée et présente dans le champ numérique	46
4.4.1	Des partenaires nombreux	46
4.4.2	Une communication numérique renouvelée mais en manque de stratégie	48
4.5	Une bonne fréquentation récemment fragilisée.....	49
4.5.1	Des données de fréquentation sommaires	49
4.5.2	Une fréquentation importante mais en diminution, aux ressorts mal connus.....	50
4.6	Une généralisation de la gratuité à visée sociale	52
5	UNE CONNAISSANCE DES COÛTS À APPROFONDIR	54
5.1	Des moyens partiellement délégués au sein du budget communal	54
5.2	L'absence de comptabilité analytique	54
5.3	Une couverture accrue des dépenses de fonctionnement par la commune	56
5.3.1	Des dépenses maîtrisées	56
5.3.2	Des recettes en diminution avec la baisse de fréquentation	57
5.4	Un budget d'investissement davantage financé par des recettes extérieures	58
5.5	Le coût net du service.....	59
5.6	Un budget des expositions à piloter par les dépenses et les recettes.....	60
5.7	Une billetterie bien tenue	63
5.8	Des activités annexes peu rémunératrices pour le musée	63
5.8.1	La boutique et le restaurant	63
5.8.2	La location des espaces	64
6	UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À AMÉLIORER	65
6.1	Des effectifs stables et qualifiés	65
6.1.1	Des effectifs stables.....	65
6.1.2	Des équipes qualifiées	67
6.2	Une masse salariale maîtrisée.....	68
6.3	Une mise en conformité du temps de travail à parachever.....	68
6.3.1	Une refonte de la durée de travail à compléter pour les médiateurs	68
6.3.2	Un recours aux heures supplémentaires élevé et insuffisamment encadré	70
6.3.3	Un absentéisme modéré	71

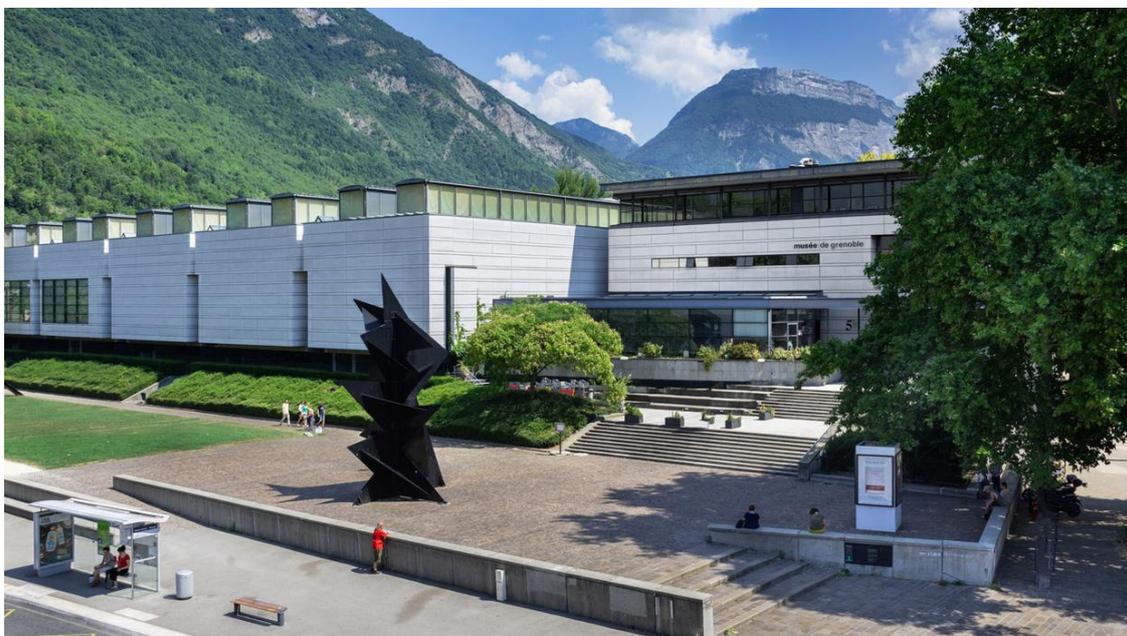
6.4 La régularisation du régime indemnitaire	72
ANNEXE	74
Annexe n° 1. Étude de la présence du musée de Grenoble sur les réseaux sociaux.....	75

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a inscrit à son programme 2023 une enquête thématique conjointe avec la section pour le Piémont de la Cour des comptes italienne, relative à la gestion des musées. Elle a procédé dans ce cadre au contrôle du musée de Grenoble pour les exercices 2018 et suivants.

Fondé sous la Révolution française, le musée de Grenoble abrite une des premières collections d'art moderne en France, au sein d'un fonds important s'étendant du XIII^e siècle à l'art contemporain, auquel s'ajoute un département d'antiquités égyptiennes. L'ensemble représente près de 36 000 pièces, que l'établissement, en tant que « musée de France », se doit de conserver, d'enrichir et de rendre accessible au public, sous le contrôle scientifique de l'État.

Le musée, géré en régie directe par la commune comme l'ensemble de ses équipements culturels, est situé au bord de l'Isère dans le centre-ville de Grenoble, dans un bâtiment inauguré en 1994.



Un musée à doter d'outils de pilotage stratégique

Si la commune a adopté des orientations générales dans le champ de la culture, le musée n'a pas formalisé de projet scientifique et culturel (PSC), obligatoire pour tous les musées de France. Il n'existe pas de document décrivant ses objectifs et les déclinant en actions assorties d'indicateurs, ni de mesure de la qualité du service rendu. Le musée doit donc établir un PSC prévoyant des modalités d'évaluation de l'activité, en s'appuyant sur une étude préalable des publics qui fait aujourd'hui défaut.

Ces éléments permettront de mieux asseoir le positionnement scientifique du musée et de mettre en perspective ses nombreuses réalisations.

Une fréquentation conséquente favorisée par de nombreuses expositions et un effort de médiation culturelle important

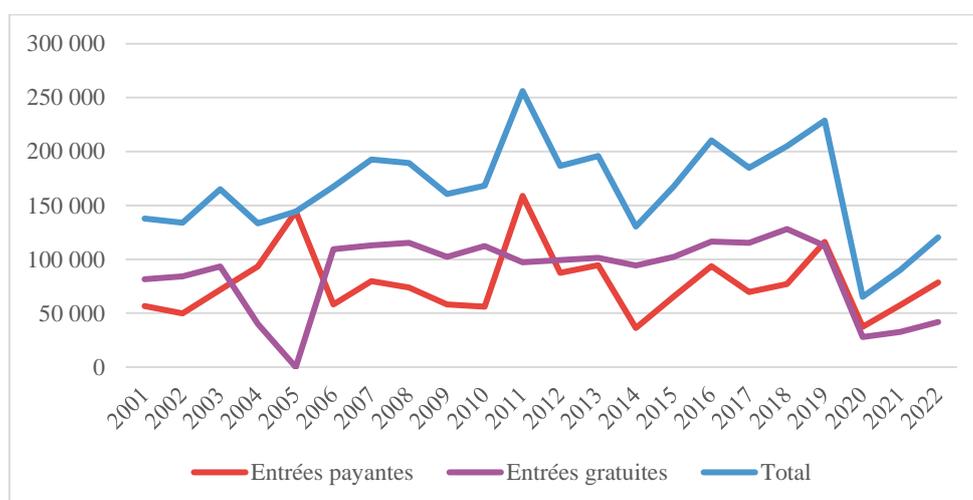
L'activité du musée est prioritairement tournée vers la production de trois expositions annuelles, qui mobilise l'essentiel de ses moyens humains et suscite une activité intense de prêts et de dépôts d'œuvres. La muséographie des collections permanentes évolue peu en revanche, à l'exception du département d'antiquités égyptiennes, grecques et romaines qui rouvrira au printemps 2025 après une longue et profonde rénovation.

Le musée se signale également par la richesse de son offre à destination des publics, tant dans le cadre des propositions de son service de médiation que dans les contenus accessibles sur son site internet. Ses expositions « hors les murs », organisées chaque année depuis 2003, témoignent de son engagement en faveur des publics moins favorisés.

Ces initiatives nombreuses méritent cependant d'être évaluées, alors que le musée peine à retrouver l'affluence d'avant la crise sanitaire. Sa fréquentation, qui le place en 12^{ème} position parmi les musées des beaux-arts hors Paris, doit être mesurée plus finement pour améliorer la connaissance des publics et adapter l'offre culturelle en conséquence. Les publics prioritaires identifiés par la ville devront faire l'objet d'un traitement attentif à cet égard.

Au plan touristique, le musée reste peu valorisé dans la stratégie d'attractivité du territoire, malgré les actions conduites en sa faveur par l'office de tourisme métropolitain.

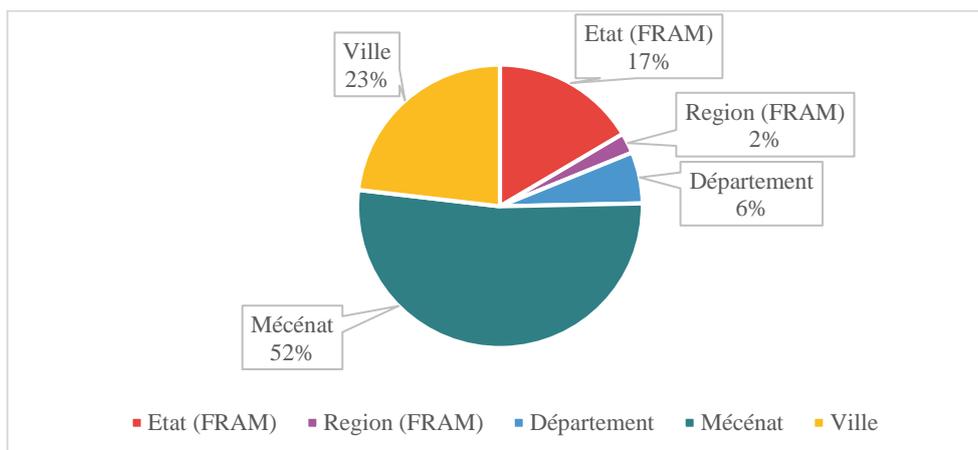
Évolution de la fréquentation depuis 2001



Source : site data.culture.gouv.fr et musée de Grenoble pour les données 2022

Des collections enrichies avec soin, à mieux connaître et protéger

La politique d'acquisition du musée est active et de qualité reconnue. Elle est majoritairement financée par un club de mécènes qui mériterait d'être encore développé. L'effort de restauration des œuvres est beaucoup plus modeste en comparaison, pour un musée de cette envergure.

Contributions au financement des acquisitions du musée, 2018-2023

Source : commune de Grenoble, retraitement CRC

Le récolement des collections doit être achevé, le musée n'ayant récoilé à ce jour que 37 % de son patrimoine, dont le fonds d'arts graphiques reste le moins exploré.

Les conditions de conservation et de protection des collections sont bonnes dans l'enceinte du musée, mais encore insuffisantes dans la réserve extérieure. La commune devra veiller à garantir, dans le projet de nouvelle réserve en cours, un contrôle climatique adapté. En outre, le plan de sauvegarde des biens culturels doit être achevé et testé.

Une connaissance des coûts à approfondir

Le coût net du musée par visiteur (dépenses moins recettes totales) s'établit en moyenne à 26 € hors période de crise sanitaire. Il reste cependant approximatif en l'absence d'une comptabilité analytique permettant d'établir le coût complet. Avec l'extension de la gratuité décidée en 2023, la collectivité doit veiller à combler cette lacune afin d'asseoir la tarification des services du musée sur une meilleure connaissance de ses coûts.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : Élaborer un projet scientifique et culturel, intégrant un dispositif d'évaluation régulière de l'activité du musée.

Recommandation n° 2. : Finaliser le récolement en cours pour connaître l'intégralité des collections.

Recommandation n° 3. : Établir un état des biens manquants et des opérations de post-récolement à mener en vue de la prochaine campagne de récolement.

Recommandation n° 4. : Garantir, dans les futures réserves extérieures, des conditions climatiques conformes aux standards attendus.

Recommandation n° 5. : Achever le plan de sauvegarde des biens culturels en y incluant l'ensemble des réserves et organiser un exercice avec les services de secours.

Recommandation n° 6. : Mettre en place une comptabilité analytique du musée afin d'améliorer la connaissance de ses coûts.

INTRODUCTION

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 des musées aux usagers, 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 de Grenoble 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 12 juillet 2023 adressée à M. Éric Piolle, maire de la commune depuis 2014. Le comptable en fonctions a été avisé du contrôle par courrier du même jour.

L'entretien prévu par l'article L. 243 1 al.1 du code des juridictions financières a eu lieu le 19 décembre 2023 avec M. Piolle.

Le rapport d'observations provisoires, délibéré par la chambre le 24 janvier 2024, lui a été adressé par courrier du 5 février 2024, suivi d'un courrier rectificatif d'erreur matérielle du 12 février 2024.

Des extraits ont par ailleurs été adressés le 5 février 2024 à M. Laurent Wauquiez, président de la région Auvergne-Rhône-Alpes (accusé de réception du 6 février 2024), à M. Christophe Ferrari, président de Grenoble Alpes Métropole (accusé de réception du 7 février 2024) et à M. Marc Drouet, directeur régional des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes (accusé de réception du 6 février 2024).

La réponse de M. Piolle a été reçue à la chambre le 4 mars 2024.

M. Ferrari a répondu par courrier du 5 mars 2024, reçu à la chambre le 11 mars 2024.

M. Wauquiez et M. Drouet n'ont pas répondu.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 10 avril 2024, a arrêté ses observations définitives.

1 UN MUSÉE ANCIEN TOURNÉ VERS LA MODERNITÉ

1.1 Des collections prestigieuses aujourd'hui dominées par l'art moderne

Fondé en 1798, le musée de Grenoble est l'un des premiers musées institués en France, devançant la création de 15 musées de province par arrêté consulaire en 1801¹. Les premiers éléments de son fonds, issus des saisies de la période révolutionnaire², ont dès l'origine été enrichis par des acquisitions de la ville, puis des dépôts de l'État et les dons de généreux mécènes. Parmi ceux-ci se distinguent, au XIX^e siècle, Léonce Mesnard, qui laisse une importante collection de dessins anciens et d'estampes et le général de Beylié, donateur de près de 130 œuvres, dont quatre tableaux célèbres de Zurbaran et de milliers d'objets provenant de l'Asie du Sud-Est. Tout au long du siècle, la ville de Grenoble est aussi le foyer d'une vie artistique intense dont le musée bénéficie par les dons de peintres et sculpteurs grenoblois, tels Fantin-Latour. En 1876, le musée quitte le Palais de l'Evêché pour rejoindre un nouveau bâtiment construit sur l'actuelle place de Verdun. En 1916, il prend en charge le fonds d'antiquités égyptiennes de la ville, constitué de donations régulières d'érudits dauphinois.

La réputation de l'établissement, déjà bien établie par ses collections d'art ancien, se transforme dès l'entre-deux-guerres par une ouverture pionnière à l'art moderne, sous l'impulsion d'Andry-Farcy, conservateur de 1919 à 1949. Premier à introduire une œuvre de Modigliani dans un musée français, celui-ci élève le musée de Grenoble au rang de premier musée d'art moderne en France, avec le legs « Agutte-Sembar » de 1923 où figurent, entre autres, plusieurs œuvres de Matisse. Par cette ouverture aux avant-gardes poursuivie par ses successeurs, tous spécialistes de l'art moderne, la collection du musée reste aujourd'hui la plus importante de France dans ce domaine, après celle du Centre Pompidou à Paris.

La prédominance de l'art du XX^e siècle dans les collections ancre ainsi son image dans la modernité, dans une ville réputée pour sa tradition de recherche et d'innovation. La collection d'art ancien n'est pas pour autant délaissée et sa qualité, enrichie par des apports réguliers quoique plus discrets, contribue à maintenir une double identité que le musée définit « *en deux mots : patrimoine et modernité* ».

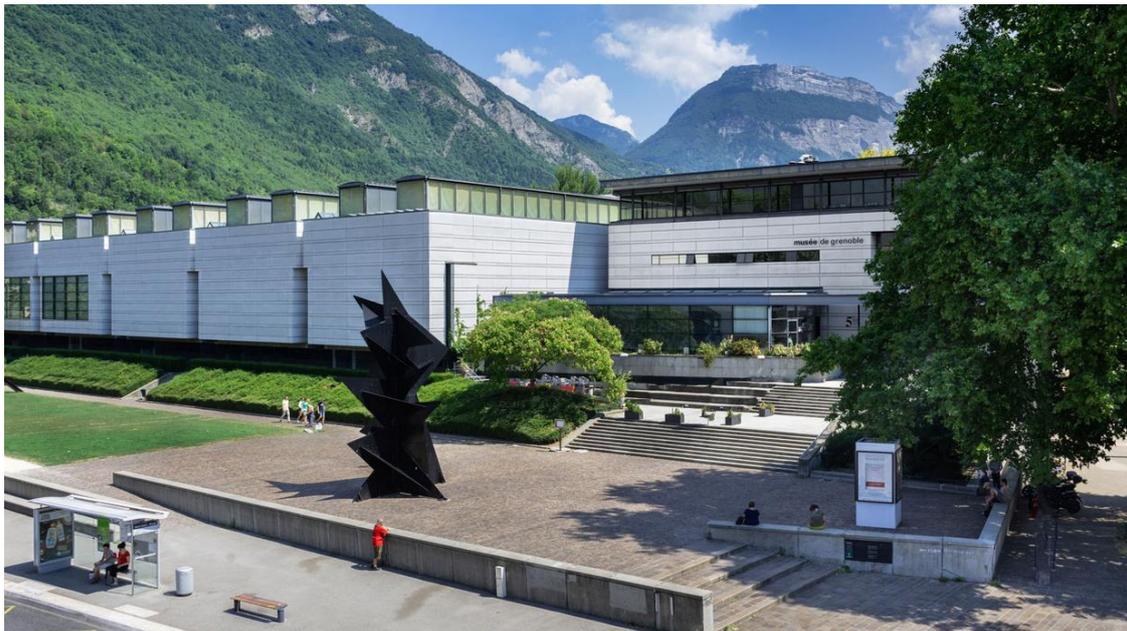
Cette diversité des collections du musée constitue pour lui une grande richesse, mais aussi un défi pour la conservation des œuvres et leur présentation au public.

Les collections se trouvant à l'étroit dans le bâtiment construit au XIX^e siècle, le musée déménage en 1994 dans un nouvel édifice conçu par des architectes grenoblois. Implanté en bordure de l'Isère, le nouveau bâtiment s'insère entre la Tour de l'Isle, hôtel de ville médiéval devenu le cabinet de dessins, et le parc de sculptures Michallon, qui fait écho sur 1,6 hectare planté d'essences rares à sa vocation d'écrin de l'art du XX^e siècle. Son sous-sol recèle en outre les vestiges des anciens remparts et du couvent des Cordeliers, visibles depuis le parking et le niveau inférieur.

¹ Arrêté du 14 fructidor an IX (1^{er} septembre 1801).

² Dont *Saint Jérôme* de Georges de la Tour saisi à l'abbaye de Saint-Antoine et le *Christ en croix* de Philippe de Champaigne provenant du monastère de la Grande Chartreuse.

Photo n° 1 : Vue du musée de Grenoble



Source : Commune de Grenoble

En appui de sa mission scientifique et éducative, le musée abrite également une bibliothèque d'histoire de l'art, qui offre au public un fonds de 60 000 ouvrages et 120 titres de périodiques, ainsi qu'une photothèque. D'accès gratuit, elle permet la consultation sur place dans une salle de lecture d'une quarantaine de places. Le prêt d'ouvrages est possible pour les enfants de 0 à 11 ans, auxquels un « espace lecture art et jeunesse » est ouvert le mercredi après-midi. Un centre de documentation conserve par ailleurs les dossiers d'œuvres du musée, rassemblant l'ensemble des informations disponibles sur les collections.

Une librairie-boutique jouxtant l'accueil, confiée à la Réunion des musées nationaux (RMN), et un café-restaurant situé en façade, complètent les services offerts aux visiteurs. Le musée, bien desservi par les transports en commun, est aisément repérable par son architecture et son parvis orné d'œuvres monumentales.

Le musée est ouvert tous les jours de 10h à 18h30, sauf le mardi et trois jours fériés (25 décembre, 1^{er} janvier, 1^{er} mai).

1.2 Un « musée de France » resté dans le giron de la ville de Grenoble

Par son statut de « musée classé »³ antérieur à l'entrée en vigueur de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, le musée de Grenoble a reçu automatiquement

³ Par décret n° 1946-1702 du 26 juillet 1946 fixant la liste des musées classés.

l'appellation de « musée de France »⁴. Il n'a pas conclu de convention avec l'État pour préciser les conditions de réalisation de ses missions, comme la loi en ouvre la possibilité⁵.

Les musées de France

Le code du patrimoine définit 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 » (article L. 410-1).

L'appellation de « musée de France », créée par la loi du 4 janvier 2002, implique pour les musées qui en bénéficient l'exercice de quatre missions permanentes :

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

Depuis sa fondation, le musée appartient à la commune de Grenoble, troisième ville de la région Auvergne Rhône-Alpes avec 160 483 habitants⁶ et siège de Grenoble Alpes Métropole, qui regroupe avec 48 autres communes près de 450 000 habitants, soit la douzième métropole de France.

La commune de Grenoble gère en propre six équipements culturels : le musée de Grenoble, le muséum et le musée Stendhal⁷, la bibliothèque (12 établissements), le théâtre et le conservatoire à rayonnement régional.

Tableau n° 1 : Équipements culturels de la ville de Grenoble

Équipement	Dépenses de fonctionnement*	Recettes de fonctionnement	Visiteurs	Nombre d'agents permanents
Musée de Grenoble	4 596 492	992 000	120 257	46
Museum	1 390 857	135 000	67 688	25
Musée Stendhal	143 949	15 000	1 946	6
Bibliothèque	8 472 947	531 666	-	170
Conservatoire	7 381 056	1 056 319	-	152
Théâtre	1 599 030	210 000	-	21
Total	23 584 331	2 939 985	-	420

* Masse salariale et fonctionnement courant

Source : « Grenoble cultures, accompagnement et action de la ville », commune de Grenoble

⁴ Article 18 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, codifiée à l'article L. 442-2 du code du patrimoine : « à compter de la date de publication de la présente loi, l'appellation « musée de France » est attribuée aux musées nationaux, aux musées classés en application des lois et règlements en vigueur antérieurement à la présente loi ».

⁵ Article L. 442-10 du code du patrimoine.

⁶ Source : INSEE, population légale 2020.

⁷ Le muséum de Grenoble, héritier d'un cabinet de curiosité fondé en 1775, conserve un million et demi de spécimens dans les disciplines de la botanique, de la zoologie, de la géologie et de l'ethnologie. Le musée Stendhal présente les deux appartements familiaux de l'écrivain, la collection Stendhal elle-même, composée de manuscrits, d'éditions originales et d'études étant principalement conservée à la bibliothèque de la ville.

Comme les autres structures culturelles de la commune, le musée de Grenoble est géré en régie directe, sans personnalité juridique propre ni autonomie financière. Sa transformation en établissement public de coopération culturelle (EPCC) a été envisagée par la commune, à l'occasion de la création de la Métropole en 2015, en vue de lui offrir une plus grande souplesse de gestion⁸. Le projet a cependant été abandonné, faute d'adhésion de la Métropole et du département de l'Isère, partenaires pressentis pour rejoindre le futur établissement.

En matière culturelle, la Métropole exerce de plein droit, en lieu et place des communes membres, les compétences prévues à l'article L. 5217-2 du code général des collectivités territoriales, dont la construction, l'aménagement, l'entretien et le fonctionnement d'équipements culturels d'intérêt métropolitain. La délibération votée par la Métropole le 3 novembre 2016 a reconnu comme tels les équipements labellisés « scène nationale » soit, pour la commune de Grenoble, la maison de la culture (MC2). Elle a également décidé d'étudier « au cours de l'année 2017 » l'extension éventuelle de l'intérêt métropolitain à plusieurs équipements culturels grenoblois, dont le musée, le muséum et le conservatoire. Cette intention ne s'est cependant pas concrétisée par de nouvelles propositions de transfert à l'échelon intercommunal. Aucun musée n'est donc inclus, à ce jour, dans la liste des équipements d'intérêt métropolitain⁹. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président de Grenoble Alpes Métropole indique qu'il a consulté en avril 2023 le maire de Grenoble sur l'opportunité de déclarer d'intérêt communautaire d'autres équipements communaux, dont le musée de Grenoble, proposition à laquelle le maire a répondu par la négative.

2 UNE GOUVERNANCE SANS STRATÉGIE FORMALISÉE

2.1 Le musée, service municipal doté d'une indépendance scientifique

2.1.1 Un musée reconnu dans son rôle propre, des élus à mieux informer

Le musée relève, au sein de l'équipe municipale, de la délégation aux cultures, confiée successivement à deux adjointes au maire au cours de la période sous revue. En sus de leur délégation de fonctions, celles-ci ont reçu délégation de signature, dans le domaine culturel, pour les « pièces et actes administratifs dont l'édition entre dans les attributions du maire »¹⁰.

Ni le directeur des affaires culturelles, ni le directeur du musée ne bénéficient de délégation de signature.

Les projets de délibération relatifs au musée sont examinés chaque mois, avant leur passage en conseil municipal, par la commission « ville émancipatrice », composée de

⁸ Feuille de route / plan de mandat de l'adjointe aux cultures, 21 août 2014.

⁹ Statuts de Grenoble Alpes Métropole approuvés par arrêté préfectoral du 4 novembre 2022.

¹⁰ Arrêtés des 14 avril 2014 et 13 juillet 2022.

25 conseillers municipaux élus à la représentation proportionnelle. Un relevé de décisions faisant état de ses avis est diffusé aux membres à l'issue de chaque réunion. Au cours de la période sous revue, le conseil municipal a ainsi été amené à délibérer sur la nouvelle délibération-cadre de politique culturelle, la refonte de la grille tarifaire et des affaires relevant de la gestion courante du musée (conventions de partenariat, mise à disposition d'espaces).

Jusqu'en 2019, les programmes d'expositions et d'acquisitions d'œuvres du musée, leur budget et leur financement lui étaient également soumis pour approbation. Selon la commune, il a été mis fin à ces délibérations pour ne pas surcharger les séances du conseil¹¹ et privilégier l'adoption de la délibération-cadre de politique culturelle.

Si ces délibérations n'ont pas de caractère obligatoire¹², la chambre regrette que l'information des élus sur le musée et ses projets se trouve ainsi réduite, aucun rapport d'activité n'étant par ailleurs présenté à l'assemblée délibérante. Le musée établit pourtant plusieurs bilans qui pourraient nourrir un tel rapport, mais ces éléments restent à usage interne ou sont destinés à la direction régionale des affaires culturelles. Riches d'informations, ces documents sont centrés sur les missions du musée et son offre à destination du public, sans référence à des objectifs, actions et indicateurs structurant l'activité. Le guide d'accompagnement des acteurs culturels, mis en ligne sur le site internet de la ville¹³, comprend certes un « *bilan d'activités* » de chaque équipement culturel municipal, mettant en perspective, depuis 2022, ses réalisations et ses projets au regard des orientations politiques de la ville, mais il ne contient pas de cibles chiffrées et n'évoque qu'en quelques pages le musée.

La chambre invite en conséquence la commune à établir un rapport d'activité à dimension plus stratégique, en lien direct avec le projet scientifique et culturel à définir (cf. §. 2.2).

Les délibérations-cadres de 2017 et 2022 garantissent expressément « *la liberté de programmation des structures* » et « *l'indépendance scientifique des directeurs des trois musées et de la bibliothèque* ». Cette indépendance s'exprime en pratique dans les choix d'acquisition et de restauration des œuvres, leur conservation préventive, les partenariats scientifiques, la définition du nombre et du thème des expositions. Une autonomie de communication est également reconnue au musée, dans le respect de la politique communale en la matière. La ville intervient pour allouer les moyens budgétaires, définir le cadre de gestion et formuler des orientations touchant notamment la politique des publics.

2.1.2 Un rattachement hiérarchique à la direction des affaires culturelles

Avec les autres équipements culturels municipaux, le musée de Grenoble constitue l'un des services de la direction des affaires culturelles (DAC) de la ville, elle-même rattachée à la direction générale « ville émancipatrice ». Le musée est organisé en cinq unités : administration

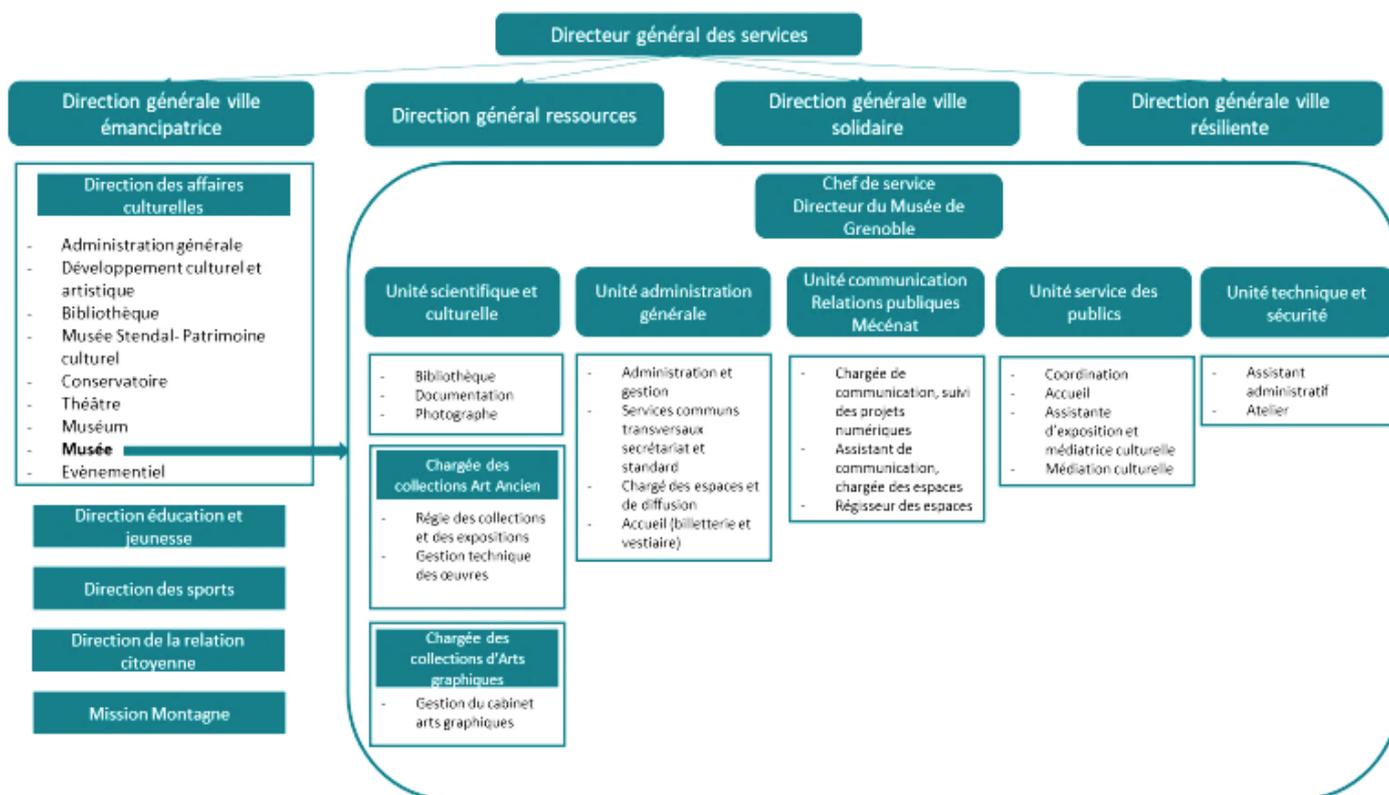
¹¹ Le maire ayant par ailleurs reçu délégation à partir de 2020 pour les demandes de subventions, la présentation au conseil municipal des projets d'acquisitions et d'expositions qui les motivaient ne s'imposait plus selon la commune.

¹² S'agissant des acquisitions, seules les acquisitions d'immeubles doivent faire l'objet d'une décision motivée prise par le conseil municipal (article L. 2241-1 du CGCT et *Guide pratique d'utilisation du code général de la propriété des personnes publiques*).

¹³ Adopté par délibération du 11 juillet 2022 et mis à jour en 2023.

générale ; unité scientifique et culturelle ; service des publics ; communication, relations publiques et mécénat ; unité technique et sécurité.

Organigramme n° 1 : Musée au sein de la ville de Grenoble



Source : Commune de Grenoble

Le directeur réunit les cinq responsables d'unités à un rythme mensuel à bimensuel pour coordonner leurs activités et faire le point sur les projets.

La DAC entretient des relations directes avec le musée et son directeur. Des réunions régulières permettent d'assurer la prise en compte des orientations municipales et l'échange d'informations. Néanmoins, il n'existe pas de comptes rendus de ces réunions retraçant la teneur des échanges et des décisions prises. Les directives de la DAC s'expriment par des demandes spécifiques (actions de médiation ciblées sur certains publics, par exemple), mais ne sont pas formalisées dans une feuille de route assignant au musée des objectifs mesurables. Un tel cadre aurait pourtant permis de clarifier le pilotage stratégique de la structure, dans l'attente d'un projet scientifique et culturel (cf. §2.2).

Les cinq unités du musée assurent sa gestion de proximité, dans le cadre fixé par les directions fonctionnelles de la ville :

- direction des ressources humaines, directions des finances et direction des affaires juridiques et de la commande publique, rattachées à la direction générale « ressources » ;
- direction de l'immobilier municipal rattachée à la direction générale « ville résiliente ».

La DAC intervient en appui mais le musée reste, dans la plupart des cas, autonome dans ses relations avec ces directions.

En dehors des grandes prestations externalisées (gardiennage, nettoyage), le musée a peu recours à des marchés pluriannuels, privilégiant les mises en concurrence ponctuelles sur devis. Un marché pour les relations de presse est cependant en préparation. Cette pratique, source d'efficacité et de sécurité juridique, pourrait être étendue à d'autres prestations récurrentes comme les restaurations d'œuvres.

La commune n'a pas souhaité regrouper ses trois musées en un service distinct des autres équipements culturels. Les mutualisations s'opèrent au cas par cas, sans caractère systématique : enveloppe globale d'investissement gérée par la DAC, billetterie unifiée dans une même régie de recettes, projet de réserve extérieure du musée et du muséum. Des collaborations sont également encouragées sur des problématiques communes, comme le plan de sauvegarde des biens culturels.

D'après la commune, une mutualisation plus structurelle entre les trois musées n'offrirait pas d'avantages évidents. La diversité de leurs domaines implique le maintien d'équipes de conservation, voire de médiation, spécialisées. Les moyens humains limités de leurs fonctions « support » réduisent les gains à attendre d'une mise en commun. La création d'une nouvelle structure administrative pourrait même nuire à la souplesse de gestion et à la réactivité nécessaires à un équipement de l'envergure du musée de Grenoble. Le bilan établi en 2020 par le ministère de la Culture confirme l'existence de ces risques, en particulier lorsque les moyens existant avant mutualisation sont limités¹⁴.

2.2 L'absence de projet scientifique et culturel, une lacune identifiée de longue date

2.2.1 Des orientations politiques à caractère général, renvoyant à un projet à établir par le musée

La commune a délibéré à plusieurs reprises depuis 2014 sur ses objectifs de politique culturelle, définis de manière globale pour l'ensemble de ses équipements culturels.

2.2.1.1 Les objectifs de politique culturelle et la feuille de route 2014-2020

Une première délibération de conseil municipal du 15 juillet 2014 énonce de grands axes politiques concernant les publics, les artistes, et les espaces de rencontres entre artistes et publics. Il s'agit notamment de « *développer la mixité et l'élargissement des publics* », d'« *accompagner les équipements et événements structurants et rayonnants* » en les évaluant régulièrement, ou encore de « *développer les projets artistiques et culturels sur l'espace*

¹⁴ Inspection des patrimoines du ministère de la Culture, *Rapport sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales*, juin 2020.

public ». La délibération lance, parallèlement, une concertation sur les critères d'attribution de subventions aux projets associatifs, par l'institution de « comités d'avis » associant élus, habitants et personnalités qualifiées, aux côtés d'un « comité de suivi » des grands opérateurs subventionnés, exclusivement composé d'élus. Le musée de Grenoble, service municipal, n'est pas concerné par la démarche.

Ces orientations politiques sont déclinées en objectifs dans la feuille de route 2014-2020 de l'adjointe aux cultures, qui mentionne expressément le musée¹⁵. Il lui est principalement demandé, comme au théâtre et à la bibliothèque, de se doter d'un projet d'établissement dans un délai de deux ans. La dématérialisation des ressources culturelles et la réflexion sur ses horaires d'ouverture figurent également dans ses priorités. La feuille de route prescrit enfin la mise à l'étude de la gratuité, envisagée en 2015 pour tous les établissements culturels, et d'un statut d'EPCC pour le musée.

Ces axes de travail, le plus souvent communs à l'ensemble des structures municipales, n'ont pas conduit la ville à établir un « plan musées », comme un « plan lecture » a pu être adopté pour la bibliothèque en 2019 après une grande enquête de publics. Une autre délibération de politique culturelle a été votée le 6 février 2017, mais elle avait surtout pour objet de fixer dans un règlement d'aide les résultats de la concertation engagée en 2014.

2.2.1.2 Les objectifs de politique culturelle 2022-2026

La délibération de politique culturelle du mandat suivant, approuvée le 11 juillet 2022, ne contient pas non plus de politique muséale à proprement parler.

Elle traduit d'abord, dans le champ culturel, les quatre priorités transversales de la municipalité :

- « *l'égalité femmes-hommes* », par la promotion de la parité dans la gestion et la programmation des projets ;
- « *l'universalité* », par l'encouragement de l'accès à la culture de publics ciblés, prioritaires dans l'allocation des moyens ;
- « *la transition écologique* », appelant à « *évaluer et réduire l'empreinte écologique des projets* » ;
- « *la transition démocratique* », visant à associer plus étroitement les habitants, les usagers et les artistes à la vie culturelle, « *sans remise en question de la liberté de programmation des structures* ».

Cinq axes propres à la culture sont par ailleurs définis pour orienter l'accompagnement des projets :

- « *susciter la rencontre sensible avec les arts, les savoirs et le patrimoine* », en valorisant la présence des œuvres dans l'espace public ;
- « *cultiver un sentiment d'appartenance à Grenoble* » par l'accès aux arts et à la culture ;

¹⁵ Feuille de route – Plan de mandat de l'adjointe aux cultures de la ville de Grenoble, 21 août 2014.

- « *favoriser la transmission des savoirs* » par l'éducation populaire et l'ouverture des acteurs culturels sur le territoire ;
- « *permettre le débat, l'échange et l'engagement pour un exercice de la citoyenneté en culture* » ;
- « *un accès à la culture qui tienne plus encore compte des ressources et moyens [des usagers] pour lutter contre les déterminismes [...]* ».

Les développements consacrés aux musées sont, comme en 2014, centrés sur l'obligation d'établir un projet d'établissement. La délibération approuve les projets du muséum, du conservatoire et de la bibliothèque et réitère l'exigence d'un tel document pour le musée de Grenoble à l'horizon « *fin 2023-début 2024* ». Les projets doivent être conçus en « *intégrant les axes de politique culturelle de la municipalité* », mais relèvent de la responsabilité propre de chaque structure.

2.2.2 Un projet mis en chantier à partir de 2024

En décembre 2023, le musée de Grenoble n'avait pas encore démarré l'écriture de son projet, qui doit prendre la forme, s'agissant d'un musée de France, d'un « projet scientifique et culturel » (PSC).

Le projet scientifique et culturel

En vertu de l'article L. 441-2 du code du patrimoine, tout musée de France est tenu d'établir un projet scientifique et culturel définissant son identité et les orientations qu'ils se donne pour l'exercice de ses missions légales.

Le PSC doit comprendre un volet éducatif, précisant les activités proposées aux établissements scolaires. Après approbation par l'assemblée délibérante du propriétaire des collections, il doit être soumis à la validation du ministère de la Culture par l'intermédiaire de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC).

L'adoption d'un PSC conditionne depuis 2002 l'attribution d'une subvention de l'État pour tout chantier de construction, d'extension ou de réaménagement d'un musée de France¹⁶. Il n'a cependant été rendu obligatoire pour tous les musées de France qu'en 2016¹⁷.

En pratique, d'après le guide d'élaboration du ministère de la culture¹⁸, le lancement de la rédaction d'un PSC découle souvent d'un fait déclencheur : nomination d'un nouveau chef d'établissement, projet de rénovation, mutualisation de services ou arrivée d'une nouvelle collection. Le musée de Grenoble, n'ayant connu qu'un seul directeur à sa tête depuis 2002 et aucun grand changement architectural ou d'organisation, n'a pas jugé prioritaire de se doter d'une stratégie formalisée. Il a également fait valoir la difficulté à mener de front une politique

¹⁶ Article D. 442-15 du code du patrimoine, introduit par l'article 10 du décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 pris en application de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

¹⁷ Article 58 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

¹⁸ « Le projet scientifique et culturel d'un musée de France », Direction générale des patrimoines, mai 2020.

active d'acquisitions et d'expositions temporaires, et l'écriture d'un tel projet. A l'occasion du départ à la retraite du directeur du musée fin 2023, la commune a attribué cet objectif à son successeur.

L'absence de PSC n'a jusqu'ici pas porté préjudice au musée pour l'obtention de subventions auprès de la DRAC ou d'autres institutions.

L'écriture d'un projet, conformément à l'obligation légale, n'en est pas moins devenue incontournable. Comme le rappelle la délibération cadre de juillet 2022 à l'attention des directeurs des trois musées, les projets « *fixent un cap et orientent les moyens de ces structures dans le cadre d'une approche scientifique et pédagogique* ». Dans le cas du musée de Grenoble, la formalisation de cette approche est d'autant plus nécessaire qu'une nouvelle réserve extérieure, pouvant appeler une demande de subvention à l'État, doit voir le jour en 2025.

Le profil de poste publié pour le recrutement du nouveau directeur lui assigne la tâche d'élaborer le PSC et précise qu'il devra veiller à l'accompagnement de publics spécifiques : habitants en situation de précarité, petite enfance, adolescents. Il devra également mener une « *réflexion sur le parcours muséographique et les expositions temporaires tenant compte des enjeux écologiques et de la place des femmes dans l'histoire de l'art et la création contemporaine* ». L'enjeu du déménagement des réserves externes est enfin signalé.

La commune confirme ainsi sa volonté de voir le musée de Grenoble se doter d'un projet, après les autres équipements culturels municipaux qui en sont désormais tous pourvus.

La chambre relève néanmoins que dans l'attente d'un projet d'ensemble, la ville aurait pu légitimement, dans le respect de l'autonomie scientifique du musée, lui demander de proposer des objectifs et des indicateurs ciblés, notamment en matière de connaissance des publics et de fréquentation. Ces éléments auraient pu nourrir le dialogue de gestion annuel avec le musée et servir à l'état des lieux préparatoire au futur projet.

Dans sa réponse à la chambre, la ville indique que le PSC sera soumis au vote du conseil municipal dans le courant du premier trimestre 2025. Elle dit prévoir « *l'établissement d'objectifs mesurables qui feront l'objet d'un rapport d'activité annuel* ».

2.3 Une évaluation du service rendu à organiser

En dehors du niveau de fréquentation, le musée n'a pas mis en place d'indicateurs d'évaluation du service. Il n'a notamment pas fixé de cibles d'évolution du nombre d'entrées ou de diversification du public.

Le musée n'a pas entrepris d'enquête de satisfaction, ni d'étude des publics permettant de connaître leur perception du musée et leurs attentes. Il ne dispose pas non plus d'audits ou d'études lui permettant de bénéficier d'un regard extérieur sur la présentation des collections, l'accueil du public, les actions de médiation ou les activités annexes (boutique, restaurant, location d'espaces, etc.).

Un livre d'or existe à l'entrée du musée, mais il n'est plus rempli par les visiteurs. Les avis exprimés sur les réseaux sociaux ou le site internet du musée ne sont pas exploités de manière systématique à des fins d'évaluation. Pourtant, l'application « Fairguest » utilisée par l'office de tourisme métropolitain, qui agrège les avis déposés par les visiteurs sur les sites

« Google » et « Tripadvisor », révèle que le musée bénéficie d'une appréciation très positive, avec une note de 9,1/10 en 2023 contre 8,3 en moyenne pour la destination grenobloise. Sur l'expérience vécue, thème le plus fréquemment abordé par les internautes (269 avis sur 376), le taux de satisfaction s'élève à 86 %. Cet indicateur de réputation sur internet, qui évalue de la même manière tous les services touristiques¹⁹, reste certes global et insuffisant pour appréhender les spécificités d'une institution muséale. Il n'en donne pas moins un premier aperçu de la qualité ressentie par les usagers, dont le musée lui-même n'avait pas connaissance.

Le manque d'outils d'évaluation prive le musée d'informations importantes pour adapter son offre et sa stratégie de communication. Consciente de cette lacune, la ville entend confier au nouveau directeur, dans le cadre de l'élaboration du PSC, le lancement d'une enquête de publics par un prestataire externe dès 2024.

Recommandation n° 1. : Élaborer un projet scientifique et culturel, intégrant un dispositif d'évaluation régulière de l'activité du musée.

2.4 Un musée peu visible dans la stratégie d'attractivité du territoire

Conformément à sa vocation, le musée noue des partenariats à visée scientifique avec de grands établissements en France, tels que le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le Centre Pompidou, le musée Picasso, et à l'étranger avec le British Museum ou encore les fondations Magnani-Rocca et Cy Twombly en Italie. La coopération avec les musées territoriaux est également active. Ces liens s'expriment principalement dans la politique de circulation des œuvres par les prêts et dépôts.

Le musée était également membre, jusqu'en 2022, du réseau « FRAME » (FRench American Museum Exchange), qui associe une trentaine de grands musées français et nord-américains pour développer des expositions, des programmes de médiation culturelle et des échanges de bonnes pratiques. L'adhésion du musée de Grenoble au FRAME a été suspendue par la ville en 2023, la définition d'objectifs de coopération dans le PSC étant jugée prioritaire.

A l'échelon territorial, les coopérations avec les acteurs du monde associatif et universitaire sont nombreuses, souvent tournées vers l'offre de médiation à destination de publics spécifiques. Avec les musées du territoire, des partenariats sont conclus pour le dépôt d'œuvres, mais vont rarement au-delà. Il est vrai que si le bassin grenoblois dispose d'une offre muséale riche, avec huit musées départementaux²⁰ en sus des trois musées de la commune, la gratuité générale de ces établissements fait obstacle à la mise en place de dispositifs de type « carte musées », favorisant la circulation des publics. Une tentative de coopération avec le

¹⁹ Restaurants, hôtels, prestataires d'activités, sites touristiques sont notés sur six items à partir des avis recueillis sur internet : rapport qualité/prix, accueil, cadre, expérience, restauration sur place, restauration.

²⁰ Musée dauphinois, musée de l'Ancien évêché, musée de la Résistance et de la Déportation en Isère, musée archéologique Saint-Laurent à Grenoble, musée Hébert à La Tronche, musée Champollion à Vif, musée de la Révolution française à Vizille.

département de l'Isère, sur la question des réserves, n'a pu aboutir par ailleurs. Néanmoins, le département demeure, de loin, le premier financeur extérieur du musée de Grenoble.

En revanche, Le Magasin-CNAC²¹, qui a rouvert ses portes fin 2022, pourrait être un partenaire naturel pour des expositions ou des actions de médiation conjointes. Bien que destiné aux jeunes créateurs plutôt qu'aux artistes confirmés qu'expose le musée de Grenoble, ce lieu associatif dédié à l'expérimentation artistique apparaît complémentaire au musée, qui s'est toujours voulu ouvert à « l'art du présent ».

Si la coopération entre les musées eux-mêmes reste limitée, la culture en général et les musées en particulier n'occupent pas le premier rang dans la stratégie d'attractivité touristique métropolitaine. Un décalage existe entre la position éminente du musée de Grenoble parmi les musées territoriaux, son rayonnement national voire international, et sa place relativement modeste dans la promotion du territoire. Certes, l'office de tourisme, devenu métropolitain avec le transfert de la compétence « promotion du tourisme » au 1^{er} janvier 2015, relaie par plusieurs canaux l'offre de services du musée. Celui-ci est intégré dans les actions de communication de l'office (brochures, guides, site internet, réseaux sociaux), et référencé sur le site « grenoble-congrès.com »²² comme lieu de réception pour des événements privés. Des rencontres professionnelles entre acteurs de l'événementiel et du tourisme d'affaires sont régulièrement organisées au musée par l'office. Enfin, ce dernier contribuait à la fréquentation par le « Grenoble Alpes pass » permettant d'accéder aux collections permanentes, mais le passage à la gratuité en 2023 a rendu le dispositif caduc en ce qui concerne le musée.

Malgré toutes ces actions, l'identité du territoire et sa promotion restent avant tout axées sur la montagne, la ville étudiante, l'industrie et la recherche. Le tourisme d'affaires représente 70 voire 80 % des nuitées dans l'agglomération. S'agissant du tourisme de loisir, la stratégie 2022-2026 de l'agence Grenoble Alpes²³ pose le diagnostic d'une activité « *faible en volume et [en] rayonnement, mais à fort potentiel* ». Cependant, les filières identifiées comme porteuses sont la culture urbaine, le tourisme industriel et scientifique, la montagne innovante, le « *vélo toute forme* ». Les musées et les équipements culturels ne sont pas ciblés comme des facteurs-clés d'attractivité touristique.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le musée de Grenoble est reconnu dans son autonomie scientifique par la commune, qui n'est intervenue dans sa stratégie que pour définir des orientations communes à l'ensemble des équipements culturels. Mais en l'absence de projet scientifique et culturel, de mesure de la satisfaction et d'enquêtes de publics, le musée est dépourvu des outils de pilotage stratégique aujourd'hui nécessaires à l'orientation et à l'évaluation de son activité. Il doit sans tarder mettre en place un PSC pour remédier à cette lacune.

²¹ Centre national d'art contemporain. Le CNAC, n'ayant pas de collection permanente, n'est pas un musée, mais organise des expositions temporaires.

²²https://www.grenoble-congres.com/fr/catalogue/detail/musee-de-grenoble-ferme-108986/?page_id=610

²³ L'Agence Grenoble Alpes regroupe depuis juillet 2022 l'office de tourisme métropolitain, le bureau des congrès et les équipes d'attractivité économique « Invest in Grenoble Alpes ».

Les coopérations scientifiques du musée sont nombreuses, de même que ses partenariats locaux. Les liens établis avec les musées départementaux pour le dépôt d'œuvres ne sont pas étendus à la circulation des publics, du fait de la gratuité générale de ces établissements. Une synergie territoriale existe avec l'office de tourisme métropolitain, mais la culture n'est pas identifiée comme un levier prioritaire d'attractivité dans sa stratégie de développement touristique, ce qui limite la mise en valeur du musée.

3 UN PATRIMOINE VIVANT, À PROTÉGER DE MANIÈRE HOMOGENE

3.1 Des collections régulièrement enrichies et très sollicitées pour des prêts

3.1.1 Une politique d'acquisition dynamique et reconnue

3.1.1.1 La procédure d'acquisition

L'enrichissement des collections est une des missions essentielles des musées de France. Il emprunte des voies diverses, l'achat étant le deuxième mode après les libéralités²⁴. De nombreux dons et legs viennent en effet alimenter, chaque année, les collections des musées.

Toute acquisition, à titre onéreux ou gratuit, d'un musée de France dont les collections n'appartiennent pas à l'État est soumise à l'avis de la commission scientifique régionale compétente en matière d'acquisition (CSRA), dont la composition est définie par décret²⁵. La commission se prononce sur l'intérêt et la qualité de l'œuvre, son prix, et la pertinence de son entrée dans les collections du musée.

Selon le processus en vigueur au musée, les projets d'acquisition font l'objet d'un dossier documenté comprenant une notice scientifique sur l'œuvre, une argumentation du choix et, pour les œuvres antérieures à 1945, une étude de provenance et un certificat de l'*Art Loss Register*²⁶. Ils sont présentés au directeur des affaires culturelles et validés expressément par l'adjointe aux cultures. Les « grands départements »²⁷ et le service des musées de France, saisi par la DRAC, sont ensuite consultés avant le passage devant la CSRA, qui fait la synthèse de

²⁴ Voir le *Bilan national des commissions scientifiques régionales d'acquisitions 2022*.

²⁵ Articles L. 451-2 et R. 451-7 du code du patrimoine. En cas d'urgence, notamment si l'exercice du droit de préemption en vente publique est demandé, le projet est examiné par une délégation permanente composée d'un nombre restreint de membres de la CSRA (article R. 451-8).

²⁶ L'*Art Loss Register* est une base de données internationale relative aux objets d'art perdus, volés ou spoliés.

²⁷ Le Musée national d'art moderne – Centre Georges Pompidou pour l'art moderne et contemporain, le Musée d'Orsay pour le XIX^e siècle et le Musée du Louvre pour l'art ancien.

tous les avis. L'achat n'est réalisé qu'après l'avis positif de la commission. Jusqu'à la crise sanitaire, le directeur du musée présentait les projets aux élus lors d'interruptions de séance du conseil municipal, mais cette pratique n'a plus cours.

En l'absence de PSC, le musée n'a pas formalisé sa politique d'acquisition mais a indiqué à la chambre qu'il s'attachait, dans ses choix, à « *combler les lacunes, renforcer les ensembles (autour d'un mouvement, d'un artiste...) et [à] s'ouvrir aux courants artistiques émergents* », en veillant à l'équilibre des collections.

En pratique, les œuvres sont acquises de gré à gré auprès de marchands d'art, de galeristes, de collectionneurs et d'artistes, plus rarement dans le cadre de ventes publiques.

3.1.1.2 Des acquisitions nombreuses, jugées favorablement

Au cours de la période sous revue, le musée de Grenoble a mené une politique d'acquisition soutenue, tant à titre onéreux que gratuit, comme le montre la comparaison avec d'autres musées de la région.

Tableau n° 2 : Acquisitions à titre onéreux présentées en CSRA (échantillon de musées)

En €	2017	2018	2019**	2020	2021	2022	2023	Nombre de visiteurs en moyenne annuelle*
Musée des beaux-arts de Lyon	505 000	532 500	4 640 750	245 000	996 000	233 500	28 000	321 226
Musée de Brou	150 000	31 000	9 500	20 000	18 600	85 896	1 000	99 986
Musée d'art et d'archéologie de Valence	0	0	0	0	7 640	22 292	5 400	47 419
Musée d'arts Roger-Quilliot	13 493	80 000	14 950	52 939	11 000	46 750	120 000	36 917
Musée de Grenoble	680 000	395 000	200 000	165 000	281 500	146 074	530 000	187 854

* 2014-2019

** En 2019, acquisition exceptionnelle de 4,5 M€ du musée des Beaux-arts de Lyon, financée par le mécénat.

Source : DRAC Auvergne-Rhône Alpes, Service des musées de France, retraitements CRC

D'après la commune, les dossiers présentés à la CSRA entre 2018 et 2023 se sont traduits par une dépense moyenne de 284 k€ par an²⁸.

Les dons ont cependant constitué, en volume, la principale source d'enrichissement des collections, avec en particulier plusieurs centaines d'estampes et de dessins. Leur valorisation, connue systématiquement depuis 2021, confirme leur importance. Les donateurs sont divers :

²⁸ Les montants dépensés chaque année ne coïncident pas toujours avec les montants approuvés en commission, du fait notamment du décalage entre la date de validation et la date effective de la dépense.

artistes, collectionneurs²⁹, associations, galeries d'art. La Société des amis du musée de Grenoble a effectué une douzaine de dons sur la période³⁰.

Certains dons consentis par des galeries à l'occasion d'achats d'œuvres sont recensés dans le logiciel de gestion des collections, mais n'apparaissent pas dans les avis de la CSRA³¹. La chambre invite le musée à régulariser ces omissions pour garantir l'exhaustivité de l'inventaire et le contrôle des instances scientifiques.

Tableau n° 3 : Acquisitions à titre gratuit présentées en CSRA (échantillon de musées)

En €	2021	2022	2023
Musée des beaux-arts de Lyon	370 450	849 100	1 477 800
Musée de Brou	6 500	24 000	18 650
Musée d'art et d'archéologie de Valence	32 310	0	92 200
Musée d'arts Roger-Quilliot	0	2 800	15 400
Musée de Grenoble	103 000	578 680	1 456 400

Source : DRAC Auvergne-Rhône Alpes (valeur des dons en € indisponible avant 2021)

La qualité des choix d'acquisition du musée de Grenoble est soulignée par les avis favorables de la CSRA, presque toujours rendus à l'unanimité au cours des 16 séances où elle a été amenée à se prononcer sur les dossiers du musée depuis 2018. Un seul dossier a fait l'objet d'une demande de report de la commission, conduisant le musée à renoncer à l'achat après investigations complémentaires sur l'œuvre concernée.

Au niveau national, entre 2016 et 2022, seuls 10 % des musées de France ont, comme le musée de Grenoble (depuis 2017 au moins) présenté chaque année des dossiers en CSRA.

Le financement des acquisitions a reposé principalement sur l'appui financier des mécènes, suivi par le budget communal et le fonds régional d'acquisition pour les musées (FRAM), géré et financé paritairement par l'État (DRAC) et la région³². Cette dernière n'a toutefois pas versé sa contribution au titre de 2020, ni de 2022 - l'État ayant doublé la sienne pour garantir au musée le montant total validé par le fonds en 2022.

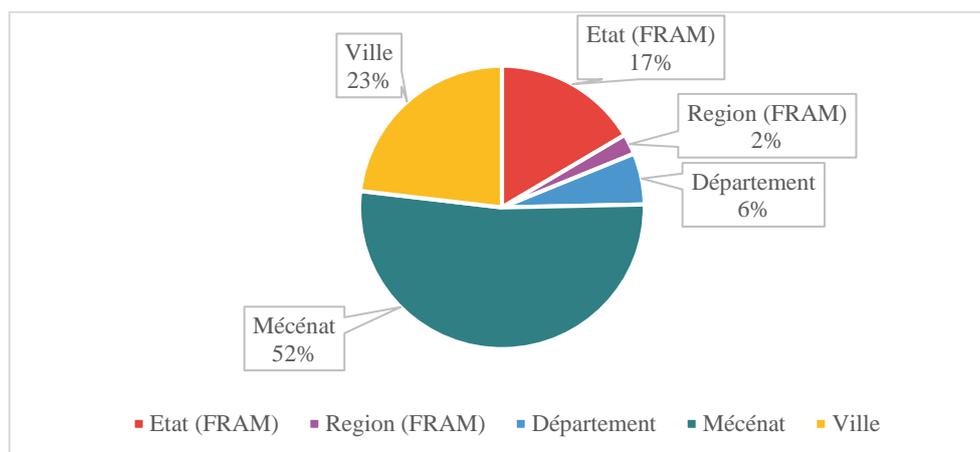
Le département de l'Isère a également apporté son soutien financier.

²⁹ Entre autres, Antoine de Galbert et sa fondation, dont les photographies sont de nouveau exposées au musée fin 2023.

³⁰ Un dessin de Giuseppe Penone, dix carnets de dessins de Jules Flandrin, une peinture d'Harald Jerichau.

³¹ Don de la Galerie Talabardon et Gautier en 2020, par exemple.

³² Créés en 1982 par le ministère de la Culture et destinés aux musées de France, les fonds régionaux d'acquisition pour les musées ont pour vocation de soutenir les musées territoriaux dans l'enrichissement et la diversification de leurs collections.

Graphique n° 1 : Contributions au financement des acquisitions du musée, 2018-2023

Source : commune de Grenoble, retraitement CRC

3.1.2 Un club de mécènes fidèles, à développer

Le mécénat, « soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »³³, est une source de financement bénéficiant aux musées de France depuis la loi du 4 janvier 2002³⁴. Il ouvre droit, pour les entreprises donatrices, à une réduction d'impôt égale à 60 % du montant du don annuel³⁵, les dons éligibles à l'avantage fiscal étant plafonnés à 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxes.

La ville s'est saisie de cette opportunité en 2010 en fondant le « Club des mécènes du musée de Grenoble », originellement composé de cinq membres dont l'un s'est retiré en 2017. Le musée a su fidéliser ces mécènes, mais n'a pas réellement cherché à élargir le club, l'entrée d'un cinquième donateur en 2022 résultant de l'initiative d'un autre membre.

Le club, dénué de personnalité juridique, repose sur une convention triennale conclue entre la commune et chaque membre, dont le contenu est adapté au statut d'adhésion : membre fondateur (don annuel de 50 k€), partenaire (20 k€), ou associé (10 k€). Constitués des seules adhésions, les dons des mécènes se sont élevés depuis 2018 à 170 k€ par an, puis 190 k€ en 2023³⁶, soit plus d'1 M€ au total sur six ans. Leur affectation, débattue chaque année lors des deux réunions du club, est répartie entre le financement des acquisitions et le soutien à l'organisation des expositions³⁷. Toutefois, ces décisions ne sont pas formalisées dans des comptes rendus, et la comptabilité des dons et de leur utilisation, prévue par les conventions de mécénat, n'a pu être produite par la commune.

³³ Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.

³⁴ Article 238 bis du code général des impôts.

³⁵ En numéraire, en nature ou en compétence. La réduction est portée à 40 % au-delà de 2 M€.

³⁶ Pour trois membres fondateurs (bioMérieux, Schneider Electric et la Caisse d'Épargne sud Rhône-Alpes) et deux membres partenaires (le Crédit agricole sud Rhône-Alpes et depuis 2022 la Fondation Brun).

³⁷ Sur la période : « Servir les dieux d'Égypte » (2018), « Picasso Au cœur des ténèbres » (2019).

Selon la réglementation fiscale, une « disproportion marquée » doit exister entre les dons des mécènes et les contreparties offertes par le bénéficiaire, qui ne doivent pas dépasser, en pratique, 25 %. Au musée de Grenoble, les contreparties sont de plusieurs ordres :

- mention du donateur sur les supports de communication institutionnelle du musée (site internet, programme de saison, réseaux sociaux) et ceux relatifs aux manifestations soutenues par le club des mécènes ;
- droit d'utiliser la qualité de membre du club dans la communication du mécène ;
- remise de catalogues pour chaque exposition bénéficiant du mécénat ;
- accès privilégié au musée (invitations aux vernissages des expositions, quotas d'entrées et de visites guidées gratuites par an) ;
- mise à disposition des espaces du musée (auditorium, patio, grande galerie) pour un nombre défini de manifestations privées, avec possibilité de visite des collections ou d'une exposition.

Ces avantages, décrits dans les conventions, sont gradués en fonction de la catégorie du mécène³⁸. Ils sont valorisés pour chaque donateur, à l'exception des contreparties en matière de communication qui devraient pourtant l'être, dans la limite de 5 % ou 10 % du montant du don selon sa dimension régionale ou nationale du projet³⁹. Il n'a donc pas été possible de vérifier que le total des contreparties par mécène respectait bien le plafond de 25 %.

La chambre invite la commune à se mettre en conformité sur ce point en veillant à ne pas dépasser le plafond applicable. Par ailleurs, pour plus de clarté, le montant de la valorisation et le détail de son calcul pourraient être annexés aux conventions, où seule figure la liste des contreparties et leur tarif.

S'agissant du club, la commune souhaite, avant d'envisager tout nouvel élargissement, définir une charte du mécénat garantissant la cohérence du dispositif avec les engagements municipaux en matière environnementale. Elle fait également valoir les limites du bassin grenoblois pour la prospection de nouveaux mécènes.

Pourtant, d'autres entreprises, non membres du club, appuient le musée par des actions de mécénat de compétences⁴⁰, pour développer des outils de médiation (applications mobiles de visites) ou servir sa communication événementielle (habillage de rames de tramway pour les expositions).

La chambre estime ainsi qu'au vu de son apport financier ou en nature non négligeable, en particulier pour les acquisitions, le mécénat mériterait d'être encore amplifié, dans le respect de la charte à venir.

³⁸ Un membre fondateur peut ainsi bénéficier de 400 entrées gratuites par an, contre 50 pour un partenaire. Les autres contreparties (catalogues, visites guidées, privatisations d'espaces) sont aussi différenciées par statut.

³⁹ §90 et suivants du Bulletin officiel des impôts BOI-BIC-RICI-20-30-40.

⁴⁰ Le mécénat de compétences est un don en nature consistant pour une entreprise à mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général, sous la forme d'une prestation de service ou d'un prêt de main d'œuvre.

3.1.3 Une circulation active des œuvres par les prêts et dépôts

3.1.3.1 Les dépôts, contribution importante à l'éclat du fonds

En complément des acquisitions, l'accueil d'œuvres en provenance d'autres institutions constitue une source notable d'enrichissement des collections.

Le musée compte près d'un millier d'œuvres déposées par le Musée du Louvre, le Centre national des arts plastiques (CNAP)⁴¹ ou encore le Musée national d'art moderne (MNAM), apports qualitativement importants pour le fonds grenoblois, tant en matière d'art moderne et contemporain que d'art ancien⁴². 34 œuvres ont été nouvellement mises en dépôt au musée de Grenoble sur la période contrôlée, pour la plupart issues du CNAP.

En sens inverse, le musée dépose régulièrement des œuvres, au rythme d'une à trois par an sur la période, principalement auprès de musées départementaux ou d'institutions ayant leur siège à Grenoble (préfecture, tribunaux, école supérieure d'art et de design). 272 biens au total sont en dépôt, dont une centaine au musée Dauphinois et une cinquantaine au musée de la Révolution française à Vizille, bénéficiaires d'importants dépôts dans les années 2000.

Les conventions de dépôts sortants conclues depuis 2018 définissent les conditions de localisation, d'exposition et de sécurité des œuvres, ainsi que les responsabilités en cas de sinistre et de restauration. La valeur d'assurance des biens n'est pas mentionnée, mais elle figure dans les dossiers d'œuvres. La souscription d'une police d'assurance par le dépositaire est imposée pour les opérations de transfert.

3.1.3.2 Des prêts multiples, moteur des expositions temporaires

Les prêts permettent de diffuser les collections à l'extérieur du musée et contribuent à leur valorisation et à la recherche scientifique sur les œuvres. Ils favorisent également les prêts entrants indispensables à l'organisation des grandes expositions temporaires.

Au cours de la période sous revue, le musée a mené dans ce domaine une activité intense : en moyenne, il a bénéficié chaque année de plus de 140 prêts d'œuvres et en a consenti près de 130. Les œuvres du musée circulent sur le territoire grenoblois, dans les musées territoriaux, nationaux mais aussi, pour une part importante, à l'étranger (32 % des prêts).

Les prêts sont validés par un comité interne au musée, composé du directeur et des responsables des différentes collections. Le comité se réunit environ toutes les six semaines et ses décisions sont retracées dans le logiciel de gestion des collections. Les prêts entrants font l'objet d'un suivi distinct dans un fichier numérique par exposition.

L'assurance des œuvres prêtées par le musée dans le cadre d'expositions temporaires est régie par les formulaires et conventions de prêt, qui fixent la valeur d'assurance du bien

⁴¹ Héritier de l'ancienne « Division des Beaux-Arts » créée à la Révolution, le CNAP, devenu établissement public en 1982, a pour mission le soutien à la création contemporaine et la gestion de collections appartenant à l'État, dont le Fonds national d'art contemporain (FNAC).

⁴² Exemples récents pour l'art ancien : *Portrait de Louis XIII* par Philippe de Champaigne (Banque de France), *Bénédiction de Saint Jean-Baptiste* par Zacharie de Reynaud Levieux (Assistance publique-Hôpitaux de Paris).

mais laissent au bénéficiaire du prêt le choix de l'assureur, seul le type d'assurance, « clou à clou »⁴³, étant imposé. Un constat d'état est effectué au départ et à l'arrivée de l'œuvre, à l'aller et au retour.

Jusqu'à l'été 2023, les formulaires de prêt étaient signés par le directeur du musée, sans habilitation expresse. Les conventions établies depuis lors sont dorénavant signées par l'adjointe aux cultures⁴⁴, titulaire d'une délégation à cet effet. Elles sont complètes et n'appellent pas d'observation.

3.2 Une connaissance du patrimoine à étendre

3.2.1 Un inventaire partiel des collections

En vertu de l'article L. 451-2 du code du patrimoine, les collections des musées de France doivent faire l'objet d'une inscription sur un inventaire, dont les normes techniques sont fixées par un arrêté du 25 mai 2004⁴⁵. L'inventaire est un document unique infalsifiable titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections, répertoriant tous les biens par ordre d'entrée dans les collections. Le registre original doit être conservé au musée et une copie de sécurité déposée au service des archives compétent, avec mise à jour annuelle (article D. 451-17 du code du patrimoine). Un registre distinct pour les biens reçus en dépôt doit également être constitué. La réglementation autorise par ailleurs l'édition informatisée des registres à partir de l'outil informatique de gestion des collections, sous réserve que l'unicité et l'intangibilité des données soient garanties par l'application. Une impression sur support papier, qui seule fait foi, doit en outre être effectuée.

Au musée de Grenoble, l'inventaire est tenu à la main sur plusieurs registres conformes aux exigences réglementaires, suivant une numérotation unique et continue. Les registres sont conservés sous clé dans le bureau d'une conservatrice. Toutefois, seuls les cinq registres clos ont fait l'objet d'une copie déposée aux archives municipales⁴⁶, à l'exclusion du registre d'inventaire actif. Un registre distinct existe par ailleurs pour les dépôts, mais il reste lacunaire et d'exploitation complexe du fait d'une numérotation non conforme et hétérogène⁴⁷.

La chambre invite le musée à déposer aux archives une copie complète de l'inventaire, mise à jour annuellement, et à fiabiliser son registre des dépôts.

Le musée n'a pas opté, à ce jour, pour l'édition informatisée de l'inventaire. La mise en œuvre de cette possibilité pourrait être étudiée, notamment pour le registre des dépôts, eu égard à la facilité qu'elle offre pour la création de numéros en masse lors d'inventaires rétrospectifs⁴⁸,

⁴³ Assurance couvrant les risques encourus lors de l'emballage, du chargement et du déchargement de l'œuvre, à l'aller et au retour, ainsi que pendant la durée de séjour dans le musée dépositaire

⁴⁴ Délibération du 26 juin 2023 et modèle de convention annexée.

⁴⁵ Arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement.

⁴⁶ Et d'une copie numérique sur les serveurs de la ville pour quatre d'entre eux.

⁴⁷ La numérotation historique « par établissement » adoptée pour une part importante des œuvres ne suit pas le modèle retenu par le musée et n'est bien maîtrisée que par un agent de la documentation.

⁴⁸ L'inventaire rétrospectif désigne l'inscription à l'inventaire, après récolement, d'un bien présent dans les collections qui n'y figurait pas.

ou pour le traitement des doublons. Le logiciel de gestion des collections comporte à cette fin un module d'inventaire répondant aux normes techniques, dans lequel les fiches documentaires existantes pourraient être transférées⁴⁹, puis les nouvelles acquisitions saisies.

La chambre relève enfin que l'inventaire actuel, de même que le logiciel de gestion des collections recensant 17 728 œuvres et objets, ne permet pas de connaître l'état complet des collections, que le musée estime à près de 36 000 pièces. Or le suivi de ce patrimoine, qui appartient au domaine public, est une obligation légale pour la commune en tant que propriétaire. Dès lors, le récolement devient une opération essentielle pour fiabiliser l'inventaire et sécuriser les collections.

3.2.2 Un récolement des collections à achever

Depuis la loi du 4 janvier 2002, les collections des musées de France doivent être récolées tous les dix ans. Le récolement consiste à vérifier, sur pièce et sur place, la présence d'un bien dans les collections, sa localisation, son état et son marquage, ainsi que l'exactitude des mentions portées à l'inventaire à son sujet⁵⁰.

Selon les directives fixées au niveau national, le premier récolement devait s'achever au 31 décembre 2015. Le musée de Grenoble a démarré le sien en 2004, puis s'est doté en 2009 d'un plan organisant les opérations par campagnes successives jusqu'en 2018, afin d'absorber la masse de ses 7 500 gravures anciennes et du XIX^e siècle. L'échéance de fin 2015 était jugée impossible à tenir au regard du volume des collections, de l'état inégal de leur connaissance et de l'effectif du personnel scientifique disponible pour le récolement.

D'après le bilan réalisé par le ministère de la Culture et de la communication, à l'issue de la première campagne décennale, le taux de récolement national atteignait 58 % dans les musées territoriaux comptant entre 20 000 et 100 000 biens (69 % en région Rhône-Alpes). Avec un nombre d'objets récolés de 9 546 à fin 2015 sur un total de 25 850, le musée de Grenoble affichait pour sa part un taux de 37 %, contre 74 % au musée des Beaux-Arts de Lyon, 86 % au musée des Beaux-arts de Dijon ou encore 79 % au musée des Beaux-Arts de Rennes⁵¹.

Le premier récolement étant toujours en cours, le musée n'a pas établi de plan pour le second récolement qui doit s'achever le 31 décembre 2025 au niveau national. Il projette toutefois d'établir un prochain plan pour la décennie 2026-2035.

En avril 2023, 13 052 biens au total ont été récolés depuis 2004, mais le fonds a été réévalué parallèlement à 35 658 œuvres et objets⁵². Les collections d'arts graphiques, en particulier, ont été revues à la hausse (de 8 500 à 15 000 items pour les estampes, de 4 600 à 6 950 items pour les photographies). Par rapport à cette nouvelle cible, le taux de récolement reste inchangé (37 %), malgré une progression du nombre d'œuvres récolées de plus d'un tiers depuis 2015.

⁴⁹ Ce transfert du module de gestion des collections vers le module d'inventaire nécessiterait un traitement préalable pour garantir la bonne inscription des données dans les 18 colonnes réglementaires du registre.

⁵⁰ Arrêté du 25 mai 2004.

⁵¹ *Le premier récolement décennal des collections des musées de France*, bilan au 31 décembre 2015.

⁵² Une autre estimation de février 2023 fait état de 33 308 items, dont 4 600 photographies. Pourtant, un document de travail de novembre 2023 estime leur nombre à 6 861, pour les seules photographies du XIX^e siècle.

Tableau n° 4 : Bilan cumulé du récolement au musée de Grenoble

Secteurs de collection	Nb d'items à récolement		Nb d'items récolementés	Taux
	Gcoll2	Estimation		
Peintures (XIIIe-XXIe siècles)	2 435		1 297	53,3 %
Sculptures (principalement XIXe-XXe siècles)	895		562	62,8 %
Arts graphiques (XVIe-XXIe siècles) :	-	-	-	-
Dessins	7 084		3 879	54,8 %
Estampes		15 000	1 759	11,7 %
Photos		6 950	3 613	52,0 %
Autres (affiches, BD, imprimés)	157		40	25,5 %
Antiquités (Egypte, antiquité)	873		569	65,2 %
Tissus anciens		100	0	0,0 %
Objets occidentaux et extra-européens	2 155		1 333	61,9 %
Œuvres multimédia	9		0	0,0 %
Sous-total	13 608	22 050	-	-
Total général		35 658	13 052	36,6 %

Source : musée de Grenoble, calculs CRC

Comme le confirme le tableau ci-dessus, le plus gros volume d'œuvres restant à récolement concerne les collections d'arts graphiques (dessins, estampes, photographies).

Le récolement, planifié par « *grands ensembles d'œuvres et d'objets selon leur typologie et leur localisation* », a été mené exclusivement par le personnel du musée avec le concours d'étudiants stagiaires. Le recours à un prestataire externe n'a pas été envisagé, l'équipe de conservation considérant le récolement comme un moyen privilégié de connaissance du fonds.

L'étirement des campagnes dans le temps et leur conduite par deux équipes de conservation successives ont abouti à une restitution assez hétérogène des résultats. L'équipe actuelle a fait évoluer les pratiques, par l'informatisation du récolement⁵³ et l'utilisation d'un modèle-type pour la rédaction des procès-verbaux. Néanmoins, nombre de ces documents ont été rédigés a posteriori par d'autres agents que ceux ayant procédé au récolement, avec une perte d'informations rendant parfois nécessaire la reprogrammation des opérations⁵⁴. Certains procès-verbaux, trop sommaires, sont sans utilité⁵⁵, d'autres manquent de précision sur les opérations de post-récolement à planifier (nombre d'œuvres à inventorier, marquer, photographier, restaurer et documenter).

S'agissant des biens manquants, le musée indique avoir constaté la disparition de huit œuvres, dont quatre par vol pour lesquelles deux plaintes restent à déposer. Par ailleurs, des pertes sont mentionnées dans les procès-verbaux, sans suite donnée apparente : 84 objets de la

⁵³ L'informatisation des collections du musée repose sur deux logiciels édités par l'association Vidéomuseum : Gcoll pour la gestion des collections (inventaire, photothèque, constats d'état, restauration, mouvements des œuvres) et l'application Navigart pour leur mise en ligne sur internet.

⁵⁴ Céramiques d'Extrême-Orient.

⁵⁵ Collection Mesnard hors dessins, legs Ponson.

collection égyptienne⁵⁶, 38 bronzes antiques et modernes, 77 terres cuites antiques, 12 à 22 sculptures antérieures à 1900. Enfin, les biens non localisés à l'issue d'une campagne ne sont pas signalés comme manquants, dans l'attente de la fin du récolement décennal qui doit permettre d'affiner la liste des pertes réelles. Si cette pratique peut se prévaloir des consignes ministérielles⁵⁷, elle n'en pose pas moins question au vu de l'allongement du premier récolement bien au-delà de l'échéance prévue. Pour la bonne information de la commune, propriétaire des collections, le musée pourrait lui communiquer la liste, même provisoire, des biens non localisés. Une segmentation plus fine des campagnes pourrait également être étudiée, afin de traiter séparément les biens plus complexes à localiser pour diverses raisons (absence ou imprécision de l'inventaire originel, campagnes d'études en cours par des chercheurs, etc.).

Les procès-verbaux établis à ce jour ont été présentés au conseil municipal du 13 novembre 2023, offrant à la commune une première synthèse du récolement décennal.

La chambre recommande à la ville de faire de l'achèvement du premier récolement une priorité afin de réduire le risque de perte d'œuvres et de fraude. Les opérations devront être planifiées avec des moyens adaptés pour en accélérer la réalisation.

Les procès-verbaux existants devront par ailleurs être complétés par un état plus précis des opérations de post-récolement à mener et des biens manquants, en vue d'améliorer l'information des élus et d'établir le plan 2026-2035 sur des bases claires.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune indique avoir affecté au musée, depuis le mois de février 2024, un conservateur supplémentaire à temps plein responsable de la coordination du récolement, qui sera notamment chargé d'établir l'état des biens manquants et les opérations de post-récolement. Elle précise que le futur plan de récolement sera élaboré parallèlement au PSC, avec un calendrier et des moyens dédiés.

Recommandation n° 2. : Finaliser le récolement en cours pour connaître l'intégralité des collections.

Recommandation n° 3. : Établir un état des biens manquants et des opérations de post-récolement à mener en vue de la prochaine campagne de récolement.

3.2.3 Des dépôts récolés pour la plupart par les institutions déposantes

La responsabilité du récolement des dépôts entrants incombe à la fois au déposant, qui peut « à tout moment » procéder au récolement, et au dépositaire⁵⁸.

Toutefois, le récolement des biens appartenant à l'État – qui constituent 90 % des dépôts au musée de Grenoble – est conduit directement par les établissements déposants, sous le contrôle de la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA), placée auprès

⁵⁶ Dont 15 constatées après 1979.

⁵⁷ Note-circulaire du 4 mai 2016 relative à la méthodologie du récolement des ensembles dits indénombrables et aux opérations de post-récolement des collections des musées de France (§2.49).

⁵⁸ Articles D. 451-18 et D. 451-21 du code du patrimoine.

du ministre de la Culture⁵⁹. Au cours de la période sous revue, aucun récolement n'a été effectué par les musées nationaux au musée de Grenoble, la dernière opération remontant à 2013⁶⁰. D'après le dernier rapport de la CRDOA relatif au récolement des dépôts de l'État en Isère⁶¹, le taux de disparition des œuvres déposées au musée de Grenoble s'élève à 4,8 % (40 biens non localisés sur 829 dépôts), taux très inférieur à ceux constatés pour l'ensemble des dépositaires au niveau départemental (12,4 %), régional (15,5 %) et national (16,9 %)⁶². La plainte qui devait être déposée par le musée pour une disparition d'œuvre l'a été, avec retard, en octobre 2022.

Aucune annonce n'a été faite, à ce jour, concernant l'ouverture d'un second récolement.

Selon la réglementation, les musées dépositaires d'œuvres et d'objets du CNAP sont tenus de fournir à celui-ci un état annuel des dépôts comportant l'indication de leur emplacement et de leur état de conservation⁶³. Le musée de Grenoble devrait s'acquitter de cette obligation pour les 342 biens déposés chez lui par cet établissement.

En ce qui concerne les biens de l'État déposés avant le 7 octobre 1910, la loi du 4 janvier 2002 a prévu le transfert automatique de leur propriété aux musées de France territoriaux, à l'exception des dons et legs, dès lors qu'ils ont été récolés et sauf opposition de la collectivité dépositaire⁶⁴. En l'état actuel des travaux menés par le musée de Grenoble, sur plus de 500 œuvres en dépôt, 209 ont été identifiées comme pouvant être transférées⁶⁵, 13 nécessitent des compléments de recherche et 131, issus de libéralités, demeureront la propriété de l'État. Le transfert est pour le moment suspendu à un accord avec le Musée de Versailles sur la localisation d'une vingtaine de bustes antiques. Par ailleurs, les investigations se poursuivent sur la base de nouvelles listes de biens communiquées par le CNAP.

S'agissant des 110 dépôts autres que ceux de l'État, leur récolement n'est pas mené de manière distincte mais conjointement avec celui des collections du musée, à l'instar des objets du musée africain récolés en 2014 avec l'ensemble des antiquités égyptiennes.

3.2.4 Un inventaire attentif des biens susceptibles de restitution

Soucieuse d'identifier les biens de ses collections dont la propriété pourrait être regardée comme illégitime, la commune a mis en place une « mission sur la recherche de provenance et sur les objets susceptibles de faire l'objet d'une restitution », confiée conjointement au musée de Grenoble, au muséum et à la bibliothèque. Ses travaux ont mis en évidence l'origine douteuse d'une sculpture léguée au musée, provenant d'un vol sous l'Occupation et en cours

⁵⁹ Article D. 113-27 du code du patrimoine.

⁶⁰ Les derniers récolements ont été effectués en 2013 (Musée et domaine national de Versailles), 2011 (Musée d'Orsay) et 2010 (Centre national des arts plastiques, Musée national Picasso, Musée du Louvre).

⁶¹ CRDOA, *Rapport sur le département de l'Isère*, janvier 2020.

⁶² CRDOA, *Bilan de la région Auvergne Rhône-Alpes*, décembre 2021.

⁶³ Article D. 113-10-1 du code du patrimoine.

⁶⁴ Article L. 451-9 du code du patrimoine.

⁶⁵ Dont 41 œuvres issues de saisies révolutionnaires, longtemps considérées à tort comme données par l'État et déjà intégrées à ce titre dans l'inventaire.

de restitution⁶⁶. La mission poursuit ses recherches sur les œuvres acquises pendant la période coloniale⁶⁷.

Le musée a par ailleurs travaillé, en lien avec la mission de recherche et de restitution des biens culturels spoliés entre 1933 et 1945⁶⁸, à mieux présenter au public ses deux œuvres « MNR »⁶⁹ en dépôt⁷⁰. Il n'a en revanche pas fait droit à la demande de restitution d'un tableau⁷¹ issu d'une vente mise sous séquestre pendant la Seconde mondiale, se référant aux conclusions de la commission pour l'indemnisation des victimes de spoliations (CIVS), confirmées par un jugement du tribunal judiciaire de Paris du 10 décembre 2022.

3.3 Des conditions de conservation inégales, un effort de restauration limité

La conservation préventive des œuvres est l'une des missions essentielles d'un musée, qui consiste à « *créer et [...] entretenir un environnement protecteur pour les collections, qu'elles soient en réserve, en exposition ou en cours de transport* »⁷². Elle implique une gestion rigoureuse de l'éclairage, des températures, de l'hygrométrie, une protection des œuvres contre divers risques (incendie, inondation, infestation), des mesures de sûreté particulières et un conditionnement adapté en réserves.

3.3.1 Un musée vaste, mais sous-dimensionné pour le stockage des œuvres

Le bâtiment du musée offre 10 640 m² de surface utile, dont 5 560 m² pour les collections permanentes et 990 m² pour les expositions temporaires. Les réserves intérieures ont une capacité d'environ 830 m², auxquels s'ajoutent la salle de séminaire provisoirement condamnée et la Tour de l'Isle, où sont stockées des collections d'arts graphiques. 500 m² sont dévolus à la bibliothèque, 330 m² au restaurant et à librairie-boutique adjacente. L'auditorium de 277 places occupe 400 m² et les espaces de déambulation 1 080 m² (galerie centrale, patio).

⁶⁶ Il s'agit d'une tête celtique provenant du site archéologique d'Entremont, dont les sculptures sont conservées au musée Granet d'Aix-en-Provence.

⁶⁷ Notamment la collection asiatique issue des dons du général de Beylié.

⁶⁸ Service du secrétariat général du ministère de la Culture.

⁶⁹ Au nombre d'environ 2 000, les biens dits « MNR » (« musées nationaux récupération ») sont des œuvres d'art récupérées à la fin de la Seconde guerre mondiale en Allemagne ou dans les territoires occupés par elle et n'ayant pu être restituées à leur propriétaire. Confiées par le décret n° 49-1344 du 30 septembre 1949 à la garde des musées nationaux, ces œuvres devaient être exposées pour permettre aux personnes spoliées de réclamer leur restitution avant l'expiration d'un délai légal, jamais fixé. Elles ne sont donc pas devenues propriété de l'État et restent provisoirement affectées aux musées nationaux, ou aux musées territoriaux où elles ont été déposées.

⁷⁰ *Paysage sous la neige* de Gustave Courbet et *Le port d'Anvers* d'Eugène Boudin. Conformément à l'instruction du 16 octobre 2015 relative à la gestion des œuvres issues de la récupération artistique confiées à la garde des musées nationaux, ces deux œuvres font l'objet d'une signalétique explicite et visible mentionnant leur statut particulier, ainsi que d'une page dédiée sur le site internet du musée, renvoyant vers les notices de la base de données Rose Valland.

⁷¹ *Portrait d'Octave Mirbeau* de Félix Vallotton.

⁷² *Vade-mecum de la conservation préventive*, Centre de recherche et de restauration des musées de France, novembre 2013.

950 m² sont dédiés aux bureaux de l'administration et de ses partenaires associatifs (Société des amis du musée et association « Musée en musique »). Enfin, le musée abrite des ateliers, dont une menuiserie de 290 m².

Malgré cette importante superficie, la sous-estimation des espaces de réserves dans la conception initiale du bâtiment a conduit à stocker à l'extérieur du musée près de 650 œuvres⁷³, dès l'emménagement en 1994. Au début des années 2010, une extension des réserves intérieures en bordure du terrain de sport adjacent, doublée à l'étage d'un espace supplémentaire pour l'art contemporain, a été étudiée par le directeur du musée avec l'aide d'un cabinet d'architectes. Ce projet, chiffré à 8,5 M€, n'a pas reçu de suite, l'état globalement dégradé du patrimoine communal ayant conduit la nouvelle municipalité, compte tenu de la situation financière de la ville, à investir prioritairement dans les bâtiments des écoles.

Les conditions de stockage des collections non exposées sont donc restées hétérogènes.

3.3.2 Une conservation adaptée dans le musée, peu satisfaisante à l'extérieur

Dans le musée, le contrôle climatique des espaces d'exposition et des réserves est assuré par des centrales de traitement d'air dédiées à chaque salle. Des sondes reliées à la régulation automatique des centrales et au système de gestion technique centralisée permettent d'ajuster les paramètres de l'air soufflé pour respecter les conditions de température et d'hygrométrie définies par l'équipe de conservation⁷⁴. En cas d'incident, le service « transition énergétique » de la direction de l'immobilier, qui supervise à distance l'installation, est averti par des alarmes et peut intervenir. Un protocole établi par le musée définit les modalités de rétablissement progressif du climat par les agents du service - en astreinte hors heures ouvrables - en cas de dépassement brusque des bornes fixées⁷⁵.

Les paramètres climatiques sont contrôlés par un double dispositif de mesure. Celui de l'équipe de conservation du musée, dont les sondes sont placées au plus près des œuvres, sert de référence selon les instructions de la DAC, qui a rappelé la « *responsabilité exclusive des conservateurs* » en matière de protection des collections. Il est complété par le système d'enregistrement du service « transition énergétique », connecté aux centrales de traitement d'air.

Les relevés de température et d'hygrométrie par salle attestent, sur les mois de juillet à septembre 2023, de l'effectivité de ce second système et du respect des consignes de retour à la normale, en particulier lors la panne de deux des trois groupes frigorifiques du musée pendant la canicule du mois d'août. Toutefois, pour la période de janvier à mars 2022, marquées selon les mêmes relevés par de fortes variations climatiques, la chambre n'a pu s'assurer de la réalité du dépassement des seuils ni des actions de correction éventuellement mises en œuvre, les enregistrements des sondes de la conservation du musée n'ayant pu être produits. Le service « transition énergétique » dit n'avoir reçu, depuis 2018, aucune alerte des conservateurs en dehors de celle de l'été 2023.

⁷³ Une partie de la collection de Beylié et 320 peintures du XVIII^e au XX^e siècle, soit environ 650 biens.

⁷⁴ Température comprise entre 18° et 23°, humidité relative entre 45 % et 55 %.

⁷⁵ Plus ou moins 5° ou 10 % d'hygrométrie en moins de 24 heures.

Par ailleurs, la chambre a relevé les traces de fuites d'eau sur le parcours des collections permanentes, provenant de la toiture ajourée par des verrières. Ce défaut d'étanchéité mériterait un diagnostic global, au-delà des réparations ponctuelles effectuées. Dans sa réponse aux observations provisoires, la commune affirme avoir engagé une étude en ce sens.

Outre les installations de contrôle du climat, le musée dispose, dans ses réserves intérieures, d'espaces de travail adaptés pour le conditionnement, la restauration, la photographie et le récolement des œuvres. Le câblage informatique permet d'accéder à la base de gestion des collections.

Dans les réserves extérieures, en revanche, les conditions de conservation restent insatisfaisantes. Ces réserves étaient situées jusqu'en mai 2023 dans un ancien site industriel (brosserie « Mancret ») à vocation de réserve foncière pour des projets immobiliers futurs. Aménagées pour assurer la conservation minimale⁷⁶, et transitoire, de collections jugées moins fragiles et précieuses que celles entreposées dans les réserves intérieures, ces locaux de 1 500 m², vétustes, sont devenus insalubres au fil du temps. Le procès-verbal d'un récolement effectué en mai 2014, portant sur 320 peintures stockées dans cette réserve, signale ainsi le mauvais état de 95 œuvres du fait de « *conditions de stockage et l'humidité [qui] altèrent quotidiennement l'état de conservation* ».

Divers scénarios de déménagement n'ayant pas abouti⁷⁷, l'entretien courant du bâtiment a été maintenu jusqu'à ce que la présence d'amiante dans la toiture oblige à stopper les travaux d'étanchéité en 2020. A la suite d'une nouvelle alerte du musée en 2021, faisant état de la dégradation des œuvres du fait d'infiltrations d'eau et d'un mobilier de stockage inadapté, la commune a décidé le retour provisoire des collections dans l'ancien musée de peinture, dans l'attente de leur stockage dans des réserves définitives.

Le transfert dans l'ancien musée de peinture, réalisé en mai 2023 avec l'aide d'un consultant en conservation préventive, a permis d'installer les collections hors d'eau et sur un mobilier adéquat (« racks »)⁷⁸. Il n'offre pas pour autant, en l'absence de contrôle climatique, de bonnes conditions de conservation. Les salles ne sont en outre pas équipées pour le travail de récolement et de post-récolement.

La commune affirme avoir proposé de reconverter en réserves la menuiserie du musée désaffectée en 2017, solution non retenue par l'équipe de conservation. Si cette option mérite en effet d'être intégrée à la réflexion en cours sur les futures réserves, la chambre ne peut que constater le caractère tardif des mesures prises depuis les premiers constats faits en 2014, alors que le musée de peinture était déjà disponible pour offrir un cadre de conservation plus sain que l'ancienne brosserie.

Les futures réserves extérieures seront aménagées dans une ancienne halle de tennis, située à la limite de la commune de Saint-Martin-d'Hères. Le projet, dont le coût est évalué à 4,8 M€ au stade des études d'avant-projet, doit être livré en septembre 2025.

⁷⁶ Hors d'eau et hors d'air.

⁷⁷ Transformation d'un étage du parking du musée (2017), occupation d'une partie des anciennes réserves des archives départementales (2019), mutualisation avec les futures réserves des musées du département à Saint-Martin-d'Hères ou reprise de ses réserves actuelles appartenant à la commune.

⁷⁸ Seules quelques œuvres destinées à l'espace public et des cadres de peintures sont encore stockées à la réserve « Mancret ».

Le bâtiment abritera, en sus d'un entrepôt logistique municipal, 2 000 m² de réserves dont 1 800 m² pour le musée de Grenoble et 200 m² pour le muséum.

Quoique excentré, ce nouveau site devrait mieux répondre au besoin de stockage des collections du musée. Les paramètres de température et d'humidité devront cependant faire l'objet d'une attention particulière. La moindre valeur alléguée de la plupart des œuvres mises en réserve ne saurait en effet les priver d'une protection équivalente à celle des autres collections.

Recommandation n° 4. : Garantir, dans les futures réserves extérieures, des conditions climatiques conformes aux standards attendus.

3.3.3 Des dépenses de restauration modestes

Outre le contrôle du climat, la conservation préventive comprend le dépoussiérage des œuvres, réalisé par l'équipe de conservation en fonction de ses disponibilités. Pour les biens conservés en réserve extérieure, une prestation de dépoussiérage systématique est envisagée avant le transfert dans les futurs locaux. S'agissant du risque d'infestation, les traitements par anoxie (privation d'oxygène) n'ont plus cours, le matériel devant être renouvelé.

Lorsqu'une action directe sur l'œuvre est nécessaire pour arrêter sa détérioration ou prolonger sa durée de vie, une restauration est entreprise. Elle doit être soumise, en vertu de la réglementation⁷⁹, à l'avis à la commission scientifique régionale compétente en matière de restauration (CSRR). Les projets validés par celle-ci peuvent être soutenus par le fonds régional d'aide à la restauration (FRAR), financé à parts égales par l'État et la région comme le FRAM.

Sur la période 2018-2022, les dépenses de restauration du musée se sont élevées, en moyenne, à 27 k€ par an (cf. §5.4). Ces crédits, partagés entre les responsables des collections, sont utilisés dans le cadre d'achats sur devis, faute d'accord-cadre établi. Une restauration importante a été réalisée en 2022 sur une œuvre déposée par l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP)⁸⁰, en collaboration avec le centre de recherche et restauration des musées de France (C2RMF)⁸¹ auquel le musée a régulièrement recours.

Néanmoins, au regard de l'importance de ses collections, l'effort de restauration du musée est limité, comme le montre la comparaison avec d'autres musées des beaux-arts de la région.

⁷⁹ 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 [...] ».

⁸⁰ *La Bénédiction de saint Jean-Baptiste par Zacharie* de Reynaud Levieux.

⁸¹ Le C2RMF est un service spécialisé du ministère de la Culture, érigé en service à compétence nationale par un arrêté du 16 décembre 1998.

Tableau n° 5 : Dossiers de restauration présentés en CSRR (échantillon de musées)

En €	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Musée des Beaux-arts de Lyon	87 306	86 631	80 458	51 563	37 086	75 403	56 874
Musée d'art et d'archéologie de Valence	0	0	62 295	12 915	21 281	27 140	15 305
Musée d'arts Roger Quilliot	21 739	17 154	83 579	30 270	27 967	100 296	13 024
Musée de Brou	3 162	28 999	6 940	9 224	22 900	21 615	24 685
Musée de Grenoble*	11 140	0	22 848	27 470	22 341	0	0

* Les montants par exercice ne coïncident pas avec les données comptables en raison des reports et des écarts entre estimations et dépenses réelles.

Source : DRAC Auvergne Rhône-Alpes.

La restauration peut également être assurée dans le cadre des prêts d'œuvre, que le musée conditionne parfois à la réalisation de prestations à la charge de l'emprunteur. Ces conditions sont précisées dans le courrier d'accompagnement des conventions de prêts et dans les conventions. Toutefois, il s'agit plus souvent d'actions de conservation préventive que de restauration.

Aucune campagne de restauration n'a été menée pour les œuvres détériorées de la réserve extérieure. La chambre invite le musée à évaluer les travaux prioritaires à entreprendre et à les planifier, avec les autres restaurations, dans le cadre du post-récolement.

3.4 Une sécurité à conforter par un plan de sauvegarde des biens culturels

3.4.1 Un musée mis aux normes incendie

La sécurité incendie du musée est assurée dans le cadre du marché de gardiennage renouvelé en janvier 2022, qui couvre l'ensemble des prestations relatives à la sécurité des œuvres et du public, 365 jours par an et 24h sur 24.

Le bâtiment est classé réglementairement comme établissement recevant du public (ERP) de types Y, L, S, N, M de 2^e catégorie (moins de 1 500 personnes accueillies)⁸². La sécurité incendie du musée est centralisée au poste central (PC) de sécurité du bâtiment, situé à proximité immédiate des espaces d'exposition. Elle est placée sous la surveillance permanente, au PC, de deux agents⁸³. Pendant les périodes d'ouverture du musée, deux autres agents de sécurité incendie sont présents : un chef de site en semaine et un agent dans les salles. Ce dispositif est renforcé en période de plus forte affluence.

⁸² Y : musées, L : salles de conférences, M : magasins, centres commerciaux, N : restaurants, S : bibliothèques.

⁸³ Dont un chef d'équipe qualifié au niveau SSIAP 2 et un agent SSIAP 1 (SSIAP : service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes).

La commission de sécurité incendie a levé en janvier 2021 l'avis défavorable émis en 2010 sur le fonctionnement du musée, en saluant « *l'important travail réalisé par la ville de Grenoble* »⁸⁴, notamment par des travaux de mise en conformité. Elle n'a formulé aucune prescription.

La réserve de l'ancien musée de peinture a également reçu la visite de la commission de sécurité en mai 2023. L'avis favorable rendu est assorti de plusieurs prescriptions, dont une demande d'amélioration de l'isolement de la réserve par rapport aux salles adjacentes accueillant du public. Il souligne également la fragilité structurelle du bâtiment en cas d'incendie, les planchers et la charpente étant composés de poutres métalliques. La commission recommande donc la mise en place d'un plan de sauvegarde des biens culturels identifiant les œuvres prioritaires à évacuer lors de l'intervention des secours.

Les alarmes du système de sécurité incendie (SSI) de la réserve extérieure sont aujourd'hui reportées vers une société de gardiennage autre que celle chargée de la surveillance du musée. L'unification des renvois d'informations vers le PC sécurité du musée est toutefois en cours d'étude afin d'accélérer la levée de doute en cas d'alerte.

3.4.2 Un plan de sauvegarde des biens culturels à achever et tester

La protection du patrimoine culturel, intégrée dans le dispositif du plan Orsec départemental⁸⁵ doit donner lieu, dans chaque établissement, à la réalisation d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC)⁸⁶. Le PSBC est un « *document opérationnel, à disposition du personnel des établissements patrimoniaux et des services de secours, pour faire face, avec diligence et efficacité, à des situations de péril pour les biens d'intérêt patrimonial* »⁸⁷.

Au musée de Grenoble, un plan de sauvegarde des œuvres (PSO), équivalent du PSBC, est en cours d'élaboration. Il s'insère dans le plan d'organisation de mise en sûreté de l'établissement (POMSE)⁸⁸ mis en place en 2016 pour assurer, en cas d'évènement majeur, la mise à l'abri des personnes et des biens du musée. Divers risques ont été recensés : incendie, inondation par rupture de barrage ou crue extrême de l'Isère (millénale), nuage toxique ou radioactif, séisme, risque terroriste.

⁸⁴ Procès-verbal de la séance de la sous-commission départementale de sécurité du 21 janvier 2021.

⁸⁵ Article R. 741-8 du code de la sécurité intérieure.

⁸⁶ Note du 10 juin 2016 du directeur général du patrimoine du ministère de la Culture et de la communication.

⁸⁷ Fiche sécurité civile n° 20, direction générale des patrimoines et de l'architecture, ministère de la Culture, août 2022.

⁸⁸ Le POMSE est une procédure interne organisant la mise en sécurité des personnes et des biens présents dans un établissement en cas d'évènement majeur (inondation, incendie, accident industriel, évènement météorologique, etc.) jusqu'à la fin de l'alerte ou l'arrivée des secours. Ce plan a été conçu à l'aide d'un guide diffusé par l'Institut des risques majeurs (IRMa) de Grenoble, auquel la ville a participé avec d'autres structures publiques dans le cadre d'une collaboration soutenue par l'État et la région.

Le musée étant par ailleurs considéré comme un site sensible par le service départemental d'incendie et de secours (SDIS), un plan EtaRé (« établissement répertorié ») a été établi et intégré dans le POMSE pour faciliter l'intervention des pompiers. Il contient des consignes synthétiques d'intervention assorties de plans opérationnels du musée.

Dans le projet en cours, le PSO est déclenché avec l'aval des secours lorsque l'entrée dans le bâtiment est jugée sans danger pour les personnes. Son déroulement est décomposé en plusieurs étapes, détaillées dans des fiches de missions et de fonctions en cours d'écriture⁸⁹. Deux listes prioritaires de 50 et 72 œuvres, hiérarchisées en fonction de l'importance du sinistre, ont été établies, désignant les biens à évacuer ou à protéger sur place. Des protocoles de sauvegardes ont été rédigés pour chaque œuvre listée. Ils font référence à des plans découpant le musée par zones pour localiser rapidement les œuvres. Un annuaire de crise complète l'ensemble.

Le projet, bien avancé, fait l'objet d'une concertation avec le SDIS et avec les autres équipements culturels de la ville. Reste à achever, outre la rédaction des fiches de fonctions, la liste des œuvres prioritaires en y incluant les biens stockés dans les réserves intérieures et extérieures. Une attention particulière devra également être portée à la définition des responsabilités ainsi qu'à l'articulation entre la cellule de crise du POMSE et la cellule du PSO, située dans la cour de service. En effet, lors d'un déclenchement pour exercice du POMSE en 2016, simulant une attaque terroriste, des difficultés de fonctionnement de la cellule de crise étaient apparues, du fait d'une « *dualité entre directeur et directeur technique* » entraînant un « *flou* » dans la direction des opérations.

Le musée doit donc mener à terme son plan en faisant valider l'organisation de crise par l'ensemble des parties prenantes et le tester au cours d'un exercice. Dans sa réponse aux observations provisoire de la chambre, la commune indique que le PSBC sera achevé en 2024.

Recommandation n° 5. : Achever le plan de sauvegarde des biens culturels en y incluant l'ensemble des réserves et organiser un exercice avec les services de secours.

3.4.3 Des collections en auto-assurance gardées par un prestataire externe

La protection du musée contre le risque d'intrusion et de vol est assurée, comme la sécurité incendie, dans le cadre du marché de gardiennage.

Le prestataire est ainsi chargé du contrôle des accès du personnel, des visiteurs et des entreprises. Il assure l'ouverture et la fermeture des locaux, la gestion des demandes de badges, le filtrage de l'entrée des expositions et manifestations, ainsi que la réception des livraisons de marchandises. Tout incident concernant la gestion des accès est consigné dans un registre et signalé au responsable technique du musée. L'accès aux réserves intérieures est contrôlé par un système de reconnaissance biométrique.

La surveillance contre le vol et le vandalisme s'appuie sur la permanence des deux agents du PC sécurité, où sont centralisés les reports d'alarmes et d'informations de l'ensemble

⁸⁹ Appel des volontaires, prise en charge des œuvres dans les zones sinistrées, installation de la zone de transit, pointage, tri et emballage des œuvres extraites, évacuation hors du musée par le SDIS.

des systèmes de sécurité (anti-intrusion, contrôle d'accès et vidéosurveillance). La boutique et le restaurant sont inclus dans le périmètre surveillé. 10 agents sont également présents dans les salles aux heures d'ouverture au public, en sus des deux agents de sécurité incendie. Trois rondes par jour et deux rondes par nuit sont menées à l'intérieur du bâtiment (réserves, ateliers et locaux techniques compris) ; des rondes extérieures ont lieu également en périphérie du bâtiment, à titre préventif et sur signalement.

La surveillance de la réserve de l'ancien musée de peinture est confiée au prestataire qui en assure la sécurité incendie. Comme pour cette dernière, une unification de la supervision au PC sécurité du musée est à l'étude.

Les prestations de gardiennage, toutes activités confondues, représentent un coût élevé pour le musée (1,2 M€ par an, soit le deuxième poste de dépenses après la masse salariale). L'option de l'externalisation – qui n'a pas été retenue pour le muséum – n'a jamais été remise en cause par la commune, sans qu'une étude ait été menée pour en comparer les avantages et le coût à ceux d'une gestion interne. Le musée met cependant en avant la souplesse offerte par ce mode de gestion et se déclare satisfait des prestations assurées, aucune salle n'ayant dû être fermée au public.

Si la ville consent d'importantes dépenses pour la sécurité, elle est, comme l'État et de nombreuses collectivités, son propre assureur pour les œuvres, hormis celles faisant l'objet de dépôt ou de prêt. Le musée en tant que tel est assuré, indistinctement, au sein du patrimoine communal, dans le cadre de deux contrats d'assurance « dommage aux biens » : un contrat dit de « 1^{ère} ligne », couvrant les biens à hauteur de 19,9 M€ maximum et un contrat de « 2^{ème} ligne » étendant la garantie jusqu'à 50 M€. En cas de sinistre sur le bâtiment, les œuvres de la collection permanente venant à être endommagées sont couvertes par le premier contrat, sous un plafond de garantie de 750 k€.

Au cours de la période sous revue, aucun vol n'a été constaté par le musée. Un seul sinistre a été recensé en 2018 (bris d'une statuette lors d'une visite scolaire), sans prise en charge par l'assureur du fait d'une exclusion de garantie contractuelle.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le musée a le souci d'enrichir régulièrement ses collections par des acquisitions et des dons d'une qualité reconnue par les instances scientifiques. Le mécénat constitue à cet égard un soutien essentiel qu'il serait opportun de développer. La mobilité des collections, importante, sert la politique d'expositions et contribue à la diffusion des œuvres du musée.

L'inventaire des collections reste incomplet, 37 % seulement des œuvres ayant été récoilé dans le cadre du premier récolement décennal, en cours depuis 2004. Le musée doit faire de l'achèvement de ce récolement une priorité afin de réduire le risque de perte et de fraude. Le retard pris nuit également à la qualité de l'information sur le post-récolement et les biens manquants, qui doit être améliorée.

Si les conditions de conservation sont bonnes dans le musée, il n'en va pas de même dans la réserve extérieure, dont les futurs locaux devront garantir un contrôle climatique adapté. La sécurité incendie du musée a été améliorée ; elle reste à compléter par un plan de sauvegarde des biens culturels en cours d'élaboration.

4 UNE OFFRE CULTURELLE FOURNIE

4.1 Un développement de l'offre centré sur les expositions

4.1.1 Un parcours permanent peu remanié

La visite des parcours est aisée, et facilement accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR). L'accueil et la billetterie sont équipés d'une banque surbaissée et la plupart des espaces sont sur un seul plan. Trois ascenseurs permettent l'accès à tous les niveaux du musée, à l'exception des collections d'arts graphiques de la Tour de l'Isle.

La présentation des collections du musée se caractérise par une progression chronologique du XIII^e au XIX^e siècle pour l'art ancien, et un parcours « *à deux entrées* » pour le XX^e siècle.

La rotation des œuvres reste limitée. Les bilans annuels font rarement état de nouveaux accrochages du fonds permanent. Des œuvres peu connues sont régulièrement présentées dans le cadre d'expositions dédiées aux collections, mais celles-ci ne durent que trois mois en moyenne.

Le musée fait valoir, en ce qui concerne l'art ancien, la difficulté de revoir en profondeur la présentation des collections, dont les meilleures œuvres sont déjà exposées. La refonte de la muséographie⁹⁰ implique, par ailleurs, celle des visites guidées et des autres actions de médiation dont la trame repose sur le parcours permanent.

Toutefois, dans le sillage de l'exposition « Servir les dieux d'Égypte », le musée a lancé en novembre 2021 un chantier de modernisation de son département d'antiquités égyptiennes, grecques et romaines pour en améliorer, notamment, le caractère pédagogique. Cette rénovation, qui donne lieu à des travaux conséquents, est réalisée avec le concours d'experts du musée du Louvre, en l'absence d'égyptologue parmi les conservateurs du musée. A cette occasion, la commune a souhaité voir pris en compte l'objectif d'accès aux œuvres des enfants de 0 à 3 ans, rendant plus complexe la mise au point du parcours. La réouverture des salles est prévue au printemps 2025.

Si la chambre note positivement la volonté d'améliorer la présentation des collections égyptiennes, elle observe que le département des antiquités sera resté fermé près de trois ans, durée excessivement longue pour des collections habituellement prisées du public.

Elle invite par ailleurs le musée à évaluer, dans le cadre de l'élaboration de son projet scientifique, la conception actuelle de sa muséographie pour la faire évoluer le cas échéant.

⁹⁰ La muséographie désigne l'ensemble des techniques de présentation et de mise en valeur des collections des musées.

4.1.2 Un rythme soutenu d'expositions temporaires

Le musée organise trois expositions par an : une exposition principale donnant à voir, le plus souvent, des œuvres de collections extérieures, une exposition de collections du musée, et une exposition « hors les murs ». La programmation, conçue par le directeur avec la conservation du musée, est établie au minimum deux ans à l'avance.

Dans le choix des thèmes et des artistes, le musée s'efforce d'assurer un équilibre entre les expositions plébiscitées par le grand public et celles mettant en valeur des œuvres moins connues ou plus difficiles d'accès. Les expositions « Servir les dieux d'Égypte », « Picasso. Au cœur des ténèbres (1939-1945) » et « Pierre Bonnard, les couleurs de la lumière » relèvent de la première catégorie. Dans la seconde, peuvent être mentionnées notamment les expositions « Grenoble et ses artistes au XIX^e siècle » et « Cy Twombly. Œuvres sur papier (1973-1977) ». Les choix des thèmes d'expositions ont un impact sur la fréquentation du musée et répondent aux exigences scientifiques et éducatives de sa mission de service public.

La crise sanitaire n'a eu qu'un impact relativement limité sur cette activité. Deux expositions ont été reportées sur l'année 2021 et une seule a été supprimée entre 2020 et 2023.

La chambre attire l'attention du musée sur le nombre et le rythme élevés des expositions temporaires au vu des moyens financiers et humains dont il dispose, qui peut fragiliser l'accomplissement de ses autres missions scientifiques (récolement, post-récolement, travail sur la muséographie, rédaction du projet scientifique).

4.2 Une médiation entreprenante auprès des publics

La médiation recouvre l'ensemble des actions mises en œuvre pour permettre la découverte des œuvres par le public. Elle peut être réalisée sur site, par des visites guidées, des ateliers ou des animations, ou à distance, par des contenus en ligne animés ou non, voire de manière totalement virtuelle (visites immersives).

Pour assurer « *l'égal accès de tous à la culture* », le code du patrimoine prévoit que « *chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles* » (article L. 442-7).

Le musée s'acquitte de cette obligation avec une unité des publics composée de 12 médiateurs qualifiés (huit titulaires, quatre vacataires) et de trois autres agents : la responsable du service, une coordinatrice chargée de l'accueil des publics adultes, qui gère également le planning des médiateurs, et une assistante chargée des publics scolaires.

4.2.1 Une offre de médiation abondante mais peu évaluée

Les activités organisées par l'unité des publics sont multiples et diversifiées. Elles concentrent un tiers de la fréquentation totale. La réservation des visites et des animations peut être effectuée en ligne sur le site internet du musée.

Pour le public scolaire et préscolaire, des parcours de visite sont proposés dans les collections (sur plus de 40 thèmes) et les expositions, de la petite enfance (2 ans) jusqu'au lycée. Les élèves de la grande section au primaire peuvent aussi découvrir les œuvres et la pratique artistique dans le cadre d'une vingtaine d'ateliers⁹¹. Enfin, des ateliers hors temps scolaire ont lieu le mercredi, pour les enfants de 6 et 7 ans et de 8 à 11 ans, ainsi que pendant les vacances (avec possibilité de visites en famille le matin).

Le musée a également développé depuis 2022, conformément aux orientations culturelles de la ville, une animation destinée aux adolescents de 12 à 17 ans, hors cadre scolaire. Ces visites dites « free style », qui permettent une discussion libre autour d'œuvres choisies par les jeunes eux-mêmes, sont ouvertes une fois par mois et pendant les vacances scolaires. Elles ont attiré 111 jeunes en 2022 et 96 de janvier à août 2023.

Les étudiants font l'objet d'une offre qui les associe étroitement à la programmation. En collaboration avec l'université Grenoble Alpes, le musée organise chaque année deux manifestations conçues avec les étudiants, ceux-ci devenant eux-mêmes médiateurs : la Nocturne des étudiants en mars (devenue « Osez le musée »), et la soirée polyglotte « Babel » en novembre. La fréquentation de ces événements a toutefois fortement diminué depuis 2018⁹². Des visites mensuelles plus classiques (« Osez 1 heure le musée ») sont aussi proposées d'octobre à mai.

Le public adulte est accueilli individuellement ou en groupe pour des visites du musée ou des expositions, en français, en anglais et en italien. Des visites-formations gratuites sont organisées pour les professionnels de la petite enfance et les enseignants.

Les personnes en situation de handicap bénéficient de visites et d'ateliers adaptés pour les quatre déficiences (motrice, visuelle, auditive et mentale), par des médiateurs formés utilisant des dispositifs spécifiques⁹³. Pour les élèves porteurs de handicap, trois animations par classe et par an sont proposées. Des documents « faciles à lire et à comprendre » (FALC), présentant le musée et les collections, sont disponibles en ligne sur un espace dédié.

D'autres publics à besoins spécifiques (personnes en situation de précarité, patients atteints par la maladie d'Alzheimer) sont accueillis dans le cadre de conventions avec des associations et des établissements. Les animations organisées à leur attention réunissent annuellement plus de 200 visiteurs, auxquels s'ajoutent ceux de la Journée du Secours populaire (plus de 150).

Enfin, des manifestations « tout public » ont lieu chaque année : Nuit des musées, Journées du patrimoine⁹⁴, Printemps du Livre, Mois de l'accessibilité (en novembre).

Sans remettre en cause l'offre existante, la commune souhaite renforcer la prise en compte des publics prioritaires définis dans ses objectifs de politique culturelle. En 2024, la constitution des groupes scolaires tiendra ainsi davantage compte de l'indice de position sociale

⁹¹ Les parcours et les ateliers sont gratuits pour les groupes isérois.

⁹² Passant de 2 600 visiteurs en 2018 pour la nocturne à moins de 400 pour « Osez le musée » en 2023. Le format de la manifestation est différent mais la crise sanitaire semble avoir entraîné une chute de fréquentation.

⁹³ Maquettes et bas-reliefs tactiles, possibilité de visites en lecture labiale, audio-guide équipé d'une boucle magnétique.

⁹⁴ Qui sont aussi l'occasion d'associer les étudiants à la médiation : en 2022, une vingtaine d'étudiants en histoire de l'art y sont intervenus pour présenter au public leurs recherches sur une sélection d'œuvres.

(IPS)⁹⁵ des établissements d'origine, les classes fréquentant le musée provenant souvent d'établissements proches, à IPS élevé. De même, les activités en faveur des personnes en situation de précarité seront intensifiées.

Les objectifs de la ville restent cependant peu quantifiés et ne sont pas toujours qualifiés et accompagnés dans leur mise en œuvre. Il en est ainsi de l'ouverture à la petite enfance, qui ne répond pas aux mêmes besoins et ne sollicite pas les mêmes moyens, selon qu'elle s'adresse aux enfants en crèche ou aux enfants accompagnés de leurs parents. Pour les adolescents, difficiles à attirer en dehors du cadre scolaire, l'accompagnement à la mise en place d'un réseau de « prescripteurs » non enseignants pourrait faciliter l'action du musée.

Bien qu'appréciable par le nombre des activités proposées et leur variété, l'offre du musée ne fait pas l'objet d'une évaluation de son impact sur les visiteurs eux-mêmes. Les bilans de l'unité des publics ne fournissent, en la matière, que des statistiques de fréquentation.

La chambre invite donc le musée à évaluer ses activités de médiation dans le cadre de l'écriture du projet scientifique et culturel.

4.2.2 L'engagement remarquable du musée « hors les murs »

Depuis 2003, le musée, précurseur dans ce domaine, organise chaque année une exposition « hors les murs » présentant une dizaine d'œuvres de ses collections dans un équipement de quartier (bibliothèque, maison des habitants, maison des jeunes et de la culture). Souvent situées dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville⁹⁶, ces expositions sont construites en partenariat avec les écoles, les structures d'accueil de la petite enfance et les acteurs associatifs. Elles mobilisent deux médiateurs présents sur place en permanence pendant un mois. Elles ont accueilli, en moyenne, 1 578 visiteurs par exposition entre 2018 et 2023, dont un tiers de public scolaire. Pour l'exposition « Voyage d'hiver » organisée en 2018 au Village olympique, le musée s'est vu attribuer par le ministère de la Culture le label « Le musée sort de ses murs », avec 18 autres opérations en France.

L'unité des publics dresse un bilan annuel de ces événements, comportant des données de fréquentation détaillées et un bilan synthétique de l'exposition du point de vue du musée et de ses partenaires, dont les enseignants. Si ces éléments ne manquent pas d'intérêt, la perception de l'exposition par les publics n'est mesurée qu'indirectement et sans recours à des méthodes d'enquête.

L'engagement du musée en faveur de l'accès aux œuvres des publics éloignés, constant depuis 20 ans, mérite d'être souligné. Compte tenu de cette ancienneté et des moyens importants dédiés à ces expositions, la chambre invite le musée à les évaluer en recueillant l'avis des visiteurs, pour mieux en apprécier les retombées.

⁹⁵ L'indice de position sociale (IPS) d'un établissement scolaire est un indicateur calculé par le ministère de l'Éducation nationale à partir des catégories socio-professionnelles des parents. Il résume les conditions socio-économiques et culturelles des familles des élèves accueillis dans un établissement.

⁹⁶ Alma Très-Cloîtres Chenoise, Mistral-Lys Rouge-Camine, Teisseire-Abbaye-Jouhaux-Chatelet, Villeneuve-Village Olympique.

4.2.3 Une médiation numérique de qualité

Le musée, en modernisant récemment son site internet, a enrichi son offre numérique de médiation.

Bien qu'aucune œuvre n'y soit présentée en Gigapixel permettant une exploration numérique détaillée, le nombre conséquent d'œuvres commentées est à souligner : plus de 90 « incontournables » sélectionnés dans les différentes collections, 17 « œuvres à la loupe », une dizaine de parcours par thème traversant la chronologie du parcours permanent⁹⁷. Pour les enseignants souhaitant organiser une visite libre pour leur classe, 17 fiches de salles sont disponibles en ligne.

Une application mobile permet de découvrir ces différents parcours, se substituant aux audioguides devenus obsolètes. D'autres outils du même type ont été mis au point pour la visite d'expositions temporaires, dont celle consacrée à l'Égypte.

A l'occasion du confinement en 2020, le musée a redoublé d'activité dans le champ numérique pour maintenir le lien avec le public. 13 œuvres sont présentées aux enfants dans « le musée à la maison », accompagnées d'ateliers pédagogiques en courtes vidéos. Le support vidéo est également devenu courant pour présenter les expositions, sur un format d'une vingtaine de minutes⁹⁸. Toutes ces vidéos sont disponibles sur le site « YouTube » et directement accessibles sur celui du musée.

En 2021, l'exposition « *Bonnard, les couleurs de la lumière* » a été entièrement numérisée pour offrir une visite virtuelle aux personnes âgées, handicapées ou hospitalisées, dans le cadre d'un partenariat avec des structures d'hébergement et le CHU de Grenoble. Des visites de médiateurs dans les établissements ont complété ce dispositif expérimental. Le musée de Grenoble a également participé en 2019, avec 64 autres musées, à la création de l'exposition virtuelle « *De la renaissance au début du XX^e, les chefs-d'œuvre de la peinture dans les musées français* », disponible sur le site du musée en ligne *Universal Museum of Art (UMA)*⁹⁹. Le musée n'a pas fait de suivi de cette action et n'a pas d'informations à ce jour sur la réussite du projet. L'exposition, mentionnée comme gratuite dans la convention de partenariat, est devenue payante.

En dehors de ces deux réalisations, le musée de Grenoble n'est présent sur aucune autre plateforme de visite virtuelle de type « Google Arts & Culture ». Outre des moyens financiers, une démarche de virtualisation plus systématique suppose un véritable projet que le musée n'a, pour le moment, pas envisagé. Il reste aujourd'hui très attaché à la découverte de l'œuvre en salle.

⁹⁷ « Au fil de l'eau », « Invitation au voyage », « L'appel de la forêt », etc.

⁹⁸ « Grenoble et ses artistes », « Bonnard, les couleurs de la lumière », « Giorgio Morandi » et « Italia Moderna ».

⁹⁹ Exposition réalisée dans le cadre d'une collaboration entre l'UMA et le Club Innovation & Culture (CLIC).

4.3 Des collections bien valorisées, avec l'aide de partenaires

La numérisation des collections a bien progressé et permet de diffuser de nombreuses œuvres auprès du public internaute. La majorité des œuvres récolées (soit plus de 9 000 items) sont mises en ligne sur la plateforme Navigart, accessible par renvoi depuis le site internet. Un travail important a été mené sur la couverture photographique de ces œuvres, qui reste toutefois à compléter, plus d'un millier de notices ne comportant pas d'image.

Sur la base Joconde des collections des musées de France, la mise en ligne est moins avancée avec seulement 3 860 œuvres visibles. Selon le musée, cet écart provient de la difficulté à faire correspondre, pour les œuvres extra-européennes et archéologiques, le thésaurus de la base Joconde avec celui du logiciel de gestion des collections, conçu pour des fonds d'art moderne et contemporain. Les droits de diffusion des œuvres d'art moderne sur la base doivent en outre être vérifiés.

En matière de recherche scientifique, la publication de catalogues et l'organisation de colloques¹⁰⁰ à l'occasion des expositions constituent les réalisations les plus visibles du musée. Mais les collections sont aussi étudiées quotidiennement dans le cadre du récolement, souvent rythmé, il est vrai, par la préparation des expositions¹⁰¹. Les procès-verbaux de récolement témoignent enfin de l'ouverture du fonds (de dessins notamment) à la recherche extérieure.

La valorisation des collections s'appuie aussi, comme dans de nombreux musées, sur le partenariat noué avec une association d'amis, la société des amis du musée de Grenoble (SAMG). Fondée en 1987, la SAMG a pour vocation de contribuer au rayonnement du musée, à l'enrichissement de ses collections et à la diffusion de l'art auprès du public. Elle organise des visites guidées, des cycles de conférences, des ateliers de dessin et des journées culturelles. Outre les contributions de ses adhérents, elle reçoit de la commune une subvention votée annuellement (7 600 € jusqu'en 2022, 6 000 € en 2023). La collectivité lui met également à disposition des bureaux (51 m² pour 4 k€ annuels)¹⁰². Ces attributions de moyens sont encadrées par des conventions pluriannuelles (2018-2021 puis 2022-2025) qui n'appellent pas d'observation. Elles sont également retracées dans les annexes du compte administratif de la ville.

L'association « L'Oreille en fête – Musée en musique », qui coordonne la programmation musicale de l'auditorium depuis son inauguration en 1994, participe aussi à la mise en valeur du musée. Sa programmation, riche de plus de 35 concerts par saison, s'efforce de tisser des liens entre la musique et les œuvres exposées, dans le cadre de « Journées au musée » et de « Brèves musicales », agrémentant en musique la découverte des expositions temporaires.

¹⁰⁰ En collaboration, notamment, avec le musée du Louvre, Sorbonne Université, la Société française d'égyptologie, l'Institut national de l'histoire de l'art (INHA) et l'université Grenoble-Alpes.

¹⁰¹ Une campagne de récolement des estampes a ainsi été entreprise dans la perspective d'une exposition prévue en 2025.

¹⁰² L'auditorium était également mis à sa disposition jusqu'en 2021, pour 13 k€.

4.4 Une communication structurée et présente dans le champ numérique

Faute de projet scientifique et culturel, la communication du musée ne dispose pas d'un cadre stratégique de référence. Néanmoins, une politique de communication est définie chaque année par le musée, en cohérence avec les orientations culturelles de la municipalité. Elle se décline en une communication institutionnelle, visant à asseoir l'identité du musée, et une communication événementielle accompagnant sa programmation. Telle que décrite à la chambre, elle poursuit deux objectifs :

- renforcer la notoriété du musée en créant une identité de « marque »¹⁰³ au musée et en développant ses relations de presse ;
- élargir son public en développant l'accès à l'information, et le fidéliser.

Sa mise en œuvre repose sur l'unité « communication, relations publiques, mécénat », composée d'une responsable et de trois agents : deux chargées de communication (l'une plus spécialement chargée des projets numériques, l'autre de la gestion des espaces) et un régisseur de l'auditorium et des espaces. Pour les réalisations graphiques et les relations de presse nationales et internationales, le musée a recours à des prestataires extérieurs.

4.4.1 Des partenaires nombreux

La communication institutionnelle du musée s'appuie sur de multiples partenariats qui lui servent soit de vecteur de communication (affichage, espace dédié sur le site internet du partenaire, intégration au chéquier de réduction, relais sur les réseaux sociaux)¹⁰⁴, soit de moyen d'approche de publics cibles¹⁰⁵.

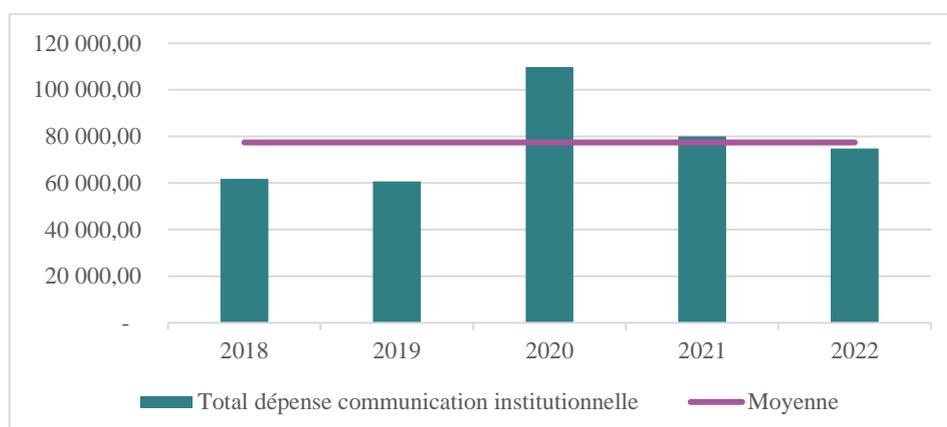
En moyenne, la communication institutionnelle a représenté une dépense annuelle de 77 k€, avec une nette augmentation, transitoire, en 2020, due aux actions menées pendant la crise sanitaire pour garder le contact avec les publics.

¹⁰³ L'identité de marque d'une organisation désigne l'ensemble des traits qui la distinguent des autres acteurs intervenant dans le même domaine (mission, valeurs, positionnement, vision, publics cibles, etc.).

¹⁰⁴ SNCF Gares et connexions, Interclub de Grenoble, la Régie du téléphérique Grenoble Bastille (RTGB), M TAG, Dauphiné Médias, Decitre, association Label Ville Grenoble, France Télévisions.

¹⁰⁵ Le Secours populaire, l'Association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV), l'Arche (handicap mental), l'Association de parrainage républicain des demandeurs d'asile et de protection (APARDAP).

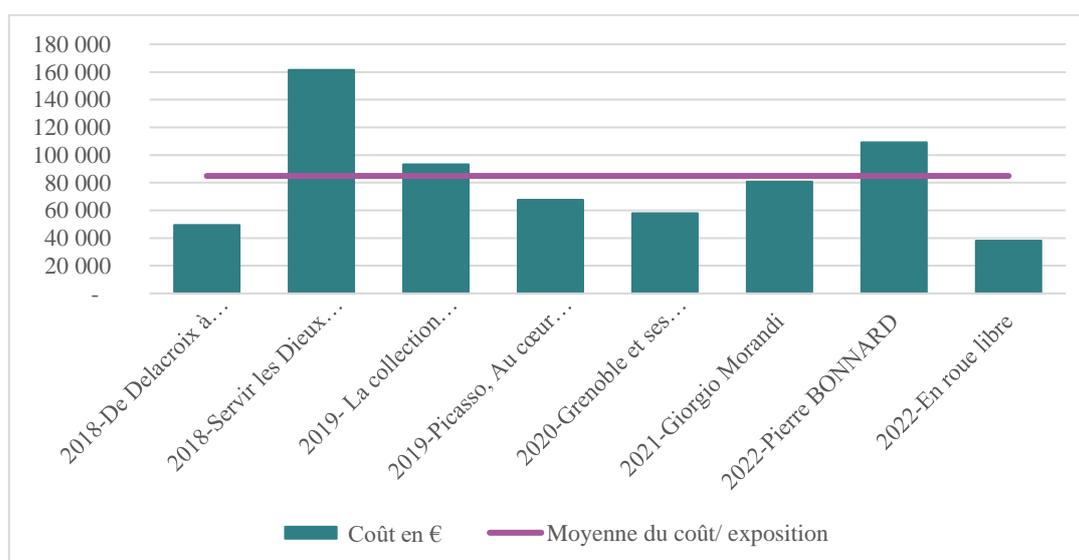
Graphique n° 2 : Montant des dépenses de communication institutionnelle



Source : Commune de Grenoble

Le musée organise également des campagnes de communication événementielle structurées en fonction du champ de rayonnement des manifestations. Ainsi, pour les expositions « hors les murs », le musée axe sa communication sur un plan local en coopération avec le tissu d'institutions de proximités. La communication papier est adaptée – *flyers* plutôt que programmes en triptyque – de même que la signalétique extérieure. A l'inverse, les expositions temporaires de grande envergure bénéficient d'un plan de communication régional voire national avec des conventions de partenariat ad hoc pour relayer l'événement. En 2022, à l'occasion de l'exposition « En roue libre », une convention conclue avec *Le Dauphiné Libéré* a permis de mettre en œuvre une partie du plan média par des encarts dans les publications du quotidien, des espaces sur son site internet et son application mobile. Le musée réalise également des bandes annonce vidéo pour chacune de ses expositions temporaires. Les dépenses de communication des expositions oscillent entre 38 k€ et 161 k€.

Graphique n° 3 : Coût de communication par exposition en €



Source : Commune de Grenoble, traitement CRC

4.4.2 Une communication numérique renouvelée mais en manque de stratégie

Depuis 2013, le musée de Grenoble a mené une réflexion sur sa communication numérique, visant à développer ses supports de communication numérique et sa présence sur les réseaux sociaux.

4.4.2.1 La diversification des services en ligne

L'offre numérique du musée a ainsi profondément évolué au cours de la période sous revue. En 2020, le site internet a été refondu pour proposer un contenu riche, permettant l'accès à une large gamme de services en ligne (exploration à distance des œuvres, offre de médiation numérique, billetterie et boutique sur le site du mandataire). L'agenda des activités est mis à jour chaque semaine et il est possible de s'inscrire à la lettre d'actualités du musée. Entre 2019 et 2022, la fréquentation du site internet a quasiment doublé pour atteindre 288 648 visiteurs¹⁰⁶.

4.4.2.2 Une présence discrète sur les réseaux sociaux

Une analyse de la communication du musée de Grenoble sur les réseaux sociaux a été réalisée par la chambre au sein d'un échantillon de musées des beaux-arts comparables (cf. annexe n° 1).

Le musée est présent sur les principaux réseaux sociaux : Facebook (depuis 2011), Instagram (depuis 2014), YouTube, X (depuis 2012) et LinkedIn (depuis 2023) ; mais pas sur TikTok. Le nombre de ses abonnés sur Facebook, Instagram et X indique qu'il est bien implanté ; il reste dans l'échelle des autres musées.

Néanmoins, sa communication sur les réseaux manque de dynamisme, ce qui limite son influence. La couverture des publications¹⁰⁷ sur Facebook (5 225) et Instagram (3 726) est faible, avec respectivement 30 % et 41 % d'abonnés ayant regardé une publication durant les 28 derniers jours. L'activité du musée sur le réseau Instagram est la plus basse au sein de l'échantillon. De même, la republication de ses contenus est très limitée, ce qui freine son rayonnement sur internet.

Conscient de l'importance de ce vecteur de communication, le musée cherche à adapter ses messages aux publics cibles, mais estime insuffisant le temps disponible - une personne non exclusivement dédiée à cette mission - pour pouvoir produire les supports nécessaires à une communication efficace sur les réseaux sociaux.

S'il s'est engagé résolument dans le champ du numérique, le musée vit aujourd'hui sur ses acquis et peine à établir une stratégie pour l'avenir. Une nouvelle politique reste à définir en la matière.

¹⁰⁶ Source : musée de Grenoble.

¹⁰⁷ La couverture est le nombre de comptes uniques ayant vu au moins une fois une publication, calculé sur les 28 derniers jours. Statistiques du compte.

4.5 Une bonne fréquentation récemment fragilisée

4.5.1 Des données de fréquentation sommaires

Les données de fréquentation sont recueillies, aux heures d'ouverture, à l'aide du logiciel de billetterie, changé au cours de l'été 2019, qui permet la réservation en ligne pour toutes les activités proposées par le musée.

En dehors des horaires d'ouverture et lors d'événements spécifiques, le comptage du public est effectué manuellement par le service de gardiennage. Dans le cadre des expositions « hors les murs », il est assuré par les médiateurs.

Le logiciel de billetterie se présente aux agents d'accueil sous deux interfaces :

- les entrées payantes (exposition temporaire principale, visites guidées), pour lesquelles sont requis des justificatifs d'éligibilité aux tarifs réduits ou à la gratuité, l'âge des visiteurs n'étant obligatoirement demandé que pour l'application du plafond de gratuité (moins de 26 ans)¹⁰⁸ ;
- les entrées gratuites (parcours permanent, expositions autres, animations hors temps scolaire), qui n'impliquent pas de recueil systématique d'informations, même sur l'âge¹⁰⁹.

Cependant l'origine géographique des visiteurs et leur mode de déplacement sont demandés par les agents d'accueil, sans que l'absence de cette information bloque la saisie d'une entrée dans le logiciel.

Le logiciel est également paramétré pour la collecte des données d'âge par tranche jusqu'au seuil de 26 ans¹¹⁰. Lorsqu'une entrée « enfant » est saisie, une tranche d'âge doit être sélectionnée pour permettre l'édition d'un ticket, ce qui ne signifie pas que la question soit systématiquement posée. De fait, l'extraction des données sur 2022 et 2023 fait apparaître des chiffres de fréquentation pour tout ou partie de ces classes d'âge, mais l'absence de consignes de recueil strictes et les modifications de tranches ne permettent pas de disposer de chiffres complets, fiables et comparables d'une année sur l'autre.

L'extension de la gratuité en mai 2023 a eu plusieurs effets sur les données de fréquentation. D'un côté, certaines informations jusqu'alors demandées pour l'accès gratuit ou à tarif réduit aux collections permanentes ont été perdues¹¹¹, mais, de l'autre, la nature de la fréquentation peut être mieux appréhendée, les visites du parcours permanent et des expositions temporaires principales étant désormais comptabilisées séparément. Elles n'étaient pas distinguées auparavant, le tarif d'entrée des collections incluant l'accès aux expositions.

Compte tenu de ses objectifs de diversification des publics, la commune se doit de fixer des cibles chiffrées de fréquentation et, pour le public ne venant pas dans le cadre scolaire, mettre en place des modalités de recueil stables pour tous les types d'entrées. Le recueil systématique d'informations doit être adapté pour ne pas alourdir excessivement la charge de

¹⁰⁸ Pour les groupes se présentant spontanément, seul l'âge du payeur est demandé.

¹⁰⁹ Les agents d'accueil ont indiqué « essayer de poser des questions ».

¹¹⁰ 0 à 3 ans, 4 à 6 ans, 6 à 17 ans, 18 à 25 ans.

¹¹¹ Moins de 26 ans, demandeurs d'emplois, bénéficiaires de minimas sociaux, familles nombreuses, etc.

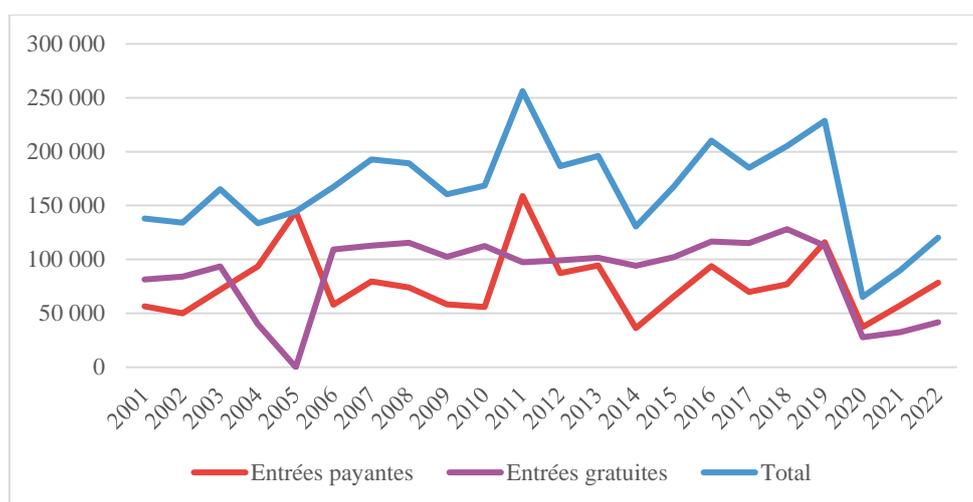
l'accueil en période de forte affluence, des enquêtes plus poussées pouvant être menées sur des durées courtes.

4.5.2 Une fréquentation importante mais en diminution, aux ressorts mal connus

D'après les données du ministère de la Culture, le musée de Grenoble est, sur la période 2014-2019, le 19^{ème} musée des beaux-arts le plus fréquenté en France - le 12^{ème} hors musées parisiens - et le deuxième en région Auvergne-Rhône-Alpes, après le musée des Beaux-arts de Lyon. Il s'agit donc d'un des plus grands musées de France en province.

L'analyse de ses entrées sur une longue période montre qu'entre 2006 et 2019, les visites gratuites ont formé un socle de fréquentation relativement stable (108 000 entrées en moyenne annuelle). Les pics d'entrées payantes sont dus aux expositions temporaires, avec en 2018 et 2019 deux expositions ayant rencontré un grand succès (« Servir les dieux d'Égypte » et « Picasso. Au cœur des ténèbres (1939-1945) »).

Graphique n° 4 : Évolution de la fréquentation depuis 2001



Source : site data.culture.gouv.fr et musée de Grenoble pour les données 2022

L'évolution des visites accuse un repli global de plus de 40 % entre 2018 et 2022, qui atteste que la fréquentation du musée ne s'est pas encore relevée de la crise sanitaire. Les restrictions imposées ont en effet entraîné la fermeture du musée du 14 mars au 26 mai 2020, puis du 30 octobre 2020 jusqu'au 18 mai 2021, soit 230 jours au total. Le choix des expositions temporaires a cependant un effet déformant, les thèmes et les artistes exposés à partir de 2021 n'ayant pas rencontré le même public que ceux du début de période.

La part des expositions dans la fréquentation reste indicative, faute de véritable distinction avec les entrées du parcours permanent jusqu'en 2023. Leur poids décisif est cependant confirmé par la forte corrélation entre les périodes d'exposition et l'évolution mensuelle des entrées.

Tableau n° 6 : Structure de la fréquentation du musée de Grenoble

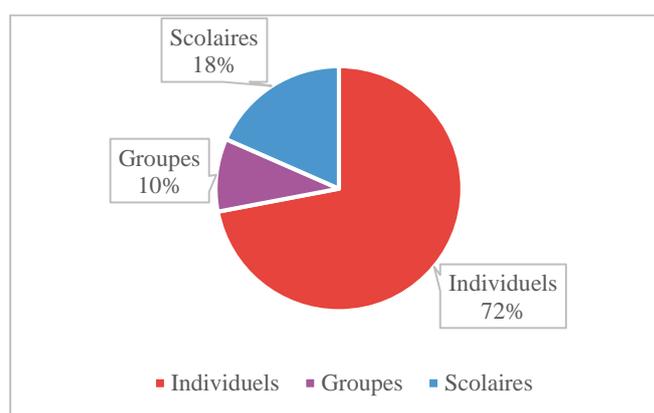
En nombre de visiteurs	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (fin août)	Évolution 2018-2022
Individuels	144 492	163 246	45 530	69 307	87 103	43 534	- 39,7 %
Gratuits	ND	ND	27 852	34 229	41 727	15 942	-
Payants	ND	ND	15 458	30 707	40 265	20 799	-
Abonnés	ND	ND	2 220	4 371	5 111	6 793	-
Groupes	17 899	23 523	4 966	8 876	12 952	11 265	- 27,6 %
Scolaires	42 722	40 620	14 671	11 914	20 202	ND*	- 52,7 %
Total	205 113	227 389	65 167	90 097	120 257	ND	- 41,4 %
% expositions	83,9 %	85,9 %	57,5 %	55,5 %	70,9 %	ND	+ 11,4 %
% étrangers	8,0 %	4,4 %	3,7 %	3,2 %	6,9 %	ND	- 14,1 %
% gratuits	62,4 %	49,5 %	64,2 %	52,4 %	66,1 %	ND	+ 5,8 %
% moins de 26 ans	10,5 %	18,0 %	25,9 %	4,9 %	5,5 %	ND	- 47,6 %

* Incohérence des données entre le bilan général (45 119 venues de janvier à août 2023) et le bilan 2022-2023 de l'unité des publics (41 621 venues de septembre 2022 à août 2023).

Source : musée de Grenoble

Le repli de la fréquentation est important dans toutes les catégories, y compris le public scolaire. Certains publics ne sont pas encore revenus : la part des moins de 26 ans se rendant au musée hors cadre scolaire a été divisée par deux entre 2018 et 2022. Le musée n'a pas non plus retrouvé, selon le directeur, la fréquentation des séniors d'avant la crise, bien que cette perception ne puisse être objectivée en l'absence de chiffres. Seuls les élèves peuvent être bien appréhendés du point de vue de l'âge. Ils représentent toutefois moins d'un cinquième des visites, quand près des trois quarts sont des visites individuelles.

Graphique n° 5 : Composition de la fréquentation par type de venue



Source : musée de Grenoble, traitement CRC ARA

Avec 6,9 % en 2022, la part de visiteurs étrangers reste modeste¹¹².

¹¹² Le musée des Beaux-arts de Lyon – certes situé dans une destination plus touristique – a attiré la même année 19,23 % de visiteurs étrangers.

De manière générale, la fréquentation n'est pas analysée faute de données et d'enquêtes de publics permettant de connaître, outre l'âge des usagers, leur profil socio-démographique, leurs habitudes culturelles, le taux de primo-visiteurs notamment.

4.6 Une généralisation de la gratuité à visée sociale

En vertu de l'article L. 442-6 du code du patrimoine, « *les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser leur accès au public le plus large* ». En application de cette disposition, le musée de Grenoble a de longue date institué la gratuité d'entrée en faveur de publics ciblés¹¹³ ainsi que des groupes scolaires. L'accès au musée est également gratuit les premiers dimanches de chaque mois et lors des événements locaux et nationaux (Nuit des musées, Nocturne des étudiants, Journées du patrimoine, etc.).

La commune a décidé en mai 2023¹¹⁴ d'étendre la gratuité au musée dans le cadre du « bouclier social et climatique », qui concerne aussi les transports en commun et les autres équipements culturels municipaux, dont le muséum d'histoire naturelle et le musée Stendhal.

La nouvelle grille tarifaire a généralisé la gratuité d'accès aux collections permanentes et aux expositions autres que l'exposition principale. Le tarif de cette dernière est augmenté à 7 € pour les Grenoblois et les bénéficiaires du tarif réduit¹¹⁵ et à 14 € pour les autres visiteurs (contre respectivement 5 et 8 € auparavant). Le tarif des visites guidées augmente également de 50 % pour toutes les expositions temporaires. La carte d'abonnement à 18 € est supprimée.

Par ailleurs, la gratuité des animations hors temps scolaire, dont les visites « free style » dédiées aux adolescents, est désormais conditionnée au niveau de ressources mesuré par le quotient familial¹¹⁶. Cette pratique pourrait constituer un frein à la venue du public visé.

Selon une étude financière préalable produite par la ville, la mise en place de cette mesure doit s'équilibrer par la hausse des tarifs de l'exposition temporaire principale, sans perte de recettes pour le musée. L'étude établit une prévision de fréquentation sur la base du nombre moyen d'entrées aux expositions temporaires principales de 2018 et 2019 et de la part des visiteurs payants sur ces années, puis applique les nouveaux tarifs en fonction du pourcentage de visiteurs grenoblois et non grenoblois (61 %) observé en 2018. Elle fait l'hypothèse que nombre et le type des expositions resteront inchangés et que les nouveaux tarifs n'auront pas d'incidence sur la fréquentation.

Si la commune estime cette simulation prudente, la neutralité financière de la gratuité pour le musée reste un pari : 2018 et 2019 étaient des années fastes pour la fréquentation, alors que la première exposition payante depuis la refonte tarifaire (« Cy Twombly ») s'est révélée décevante sur ce plan, avec seulement 26 562 entrées et 52 586 € de recettes. L'exposition

¹¹³ Jeunes de moins de 26 ans, demandeurs d'emplois, bénéficiaires de minima sociaux, personnes en situation de handicap, anciens combattants, demandeurs d'asile.

¹¹⁴ Délibération du 15 mai 2023 relative à la tarification des équipements culturels.

¹¹⁵ Familles nombreuses, détenteurs de Cartes Alices, Savatou Isère, adhérents du comité social de la ville, membre des sociétés des amis de musées, partenaires conventionnés, abonnés de la SEMITAG.

¹¹⁶ Des tarifs de 5 € et 10 € sont appliqués lorsque le quotient familial dépasse 400 € et 1 400 €.

principale prévue en 2024, consacré au peintre Joan Miró, servira de prochain test pour évaluer l'effet du tarif à 14 €.

La gratuité affecte également la politique de communication du musée, en annulant la valeur des contreparties accordées dans le cadre de certains partenariats. Ainsi, pour l'exposition « Une histoire d'image », ouverte en décembre 2023, le musée n'a pu bénéficier de l'habillage visuel d'une rame de tramway, l'avantage que constituaient les entrées gratuites ayant disparu pour le partenaire habituel. La direction des affaires culturelles estime toutefois que d'autres contreparties peuvent être offertes, comme des visites gratuites.

Enfin, bien que l'effet de la gratuité sur la fréquentation soit débattu et ne constitue pas l'objectif visé par la ville, celle-ci devra analyser les conséquences de sa décision sur l'attractivité du musée.

La chambre invite donc la commune à évaluer l'impact de la politique de gratuité sur les recettes du musée, ses partenariats, l'évolution de sa fréquentation et son image.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'activité du musée est rythmée principalement par les expositions temporaires, dont la fréquence mérite une réflexion car elle peut mobiliser les équipes au détriment d'autres activités. La muséographie du parcours permanent devrait notamment être réexaminée.

De nombreuses propositions culturelles sont offertes : visites et ateliers de l'unité des publics, expositions « hors les murs », évènements, contenus en ligne. Les publics visés sont variés. Cette offre étoffée mérite cependant d'être évaluée auprès des visiteurs. Ces derniers sont mal connus, faute d'un recueil approprié des données de fréquentation. Le musée n'est donc pas outillé pour concevoir une politique des publics susceptible de répondre aux objectifs de la ville et de l'aider à consolider sa fréquentation. Celle-ci, bien qu'importante, est en baisse et reste très sensible au choix des thèmes d'exposition. L'effet de la nouvelle grille tarifaire, qui relève fortement le tarif de l'exposition principale, devra être analysé à cet égard.

La stratégie de communication doit également être redéfinie. La communication du musée a su s'adapter en s'emparant des outils numériques, mais il lui manque un cap et un temps dédié suffisant pour aller plus loin et affermir sa présence sur les réseaux sociaux.

Les collections sont bien valorisées par leur numérisation et leur mise en ligne progressive, les catalogues édités et les activités organisées par les partenaires du musée.

5 UNE CONNAISSANCE DES COÛTS À APPROFONDIR

5.1 Des moyens partiellement délégués au sein du budget communal

Le musée de Grenoble n'a pas d'autonomie budgétaire. Ses dépenses et ses recettes ne sont pas retracées dans un budget annexe, mais intégrées au budget principal de la commune. En 2022, les dépenses de fonctionnement de la ville se sont élevées à 265 M€, ses dépenses d'investissement à 78 M€.

Le musée est identifié, comme tout service de la ville, par un « centre de responsabilité » (CDR) dans le système d'information financier. Un budget de fonctionnement lui est alloué chaque année pour couvrir les dépenses directement liées à l'activité muséale. Ce budget, comme celui de la ville, est préparé par « opération » puis affecté et exécuté par « tranche ». Une tranche correspond à des regroupements de crédits par destination. Chaque exposition temporaire fait ainsi l'objet d'une tranche dédiée.

L'enveloppe de fonctionnement que le musée gère en autonomie est décomposée en trois opérations : action culturelle (expositions principalement), conservation, moyens généraux. Les dépenses de personnel, de fluides et d'infrastructure (gestion et assurance des bâtiments, informatique, etc.) relèvent des directions centrales de la ville. Le musée conserve cependant la gestion des dépenses de gardiennage, de nettoyage et d'entretien technique de premier niveau.

Les crédits d'investissement restent quant à eux affectés sur le CDR de la direction des affaires culturelles et sur celui de la direction de l'immobilier. La plupart des tranches d'investissement sont en effet partagées entre plusieurs équipements municipaux : acquisition et restauration d'œuvres, achat de matériels et d'équipements, travaux récurrents sur les bâtiments. Sur cette enveloppe de la DAC, les services de la direction, dont le musée, ne se voient déléguer les crédits qu'en cours d'année après arbitrage entre leurs projets. Le musée garde cependant le bénéfice des recettes de mécénat, qui lui sont propres, dans leur intégralité. Un fois les crédits délégués, il décide lui-même de leur affectation entre les acquisitions et la restauration.

5.2 L'absence de comptabilité analytique

Les charges du musée sont suivies et gérées par différents services de la collectivité, mais ne sont pas agrégées par la direction des finances pour calculer un coût complet.

La chambre a cherché à évaluer les charges directes à partir d'extractions comptables demandées à la ville :

- les dépenses des trois opérations déléguées au musée ;
- la masse salariale de ses agents ;

- le montant des dépenses de fluides et de gestion du bâtiment¹¹⁷ ;
- les dépenses d'affranchissement ;
- les charges liées au système d'information.

Ces données sont accessibles dans l'application de gestion financière au moyen de requêtes par centre de responsabilité, opération et tranche¹¹⁸. Les charges d'amortissement des équipements affectés au musée ont été calculées par la chambre à partir de l'inventaire communal et des durées d'amortissement pratiquées par la collectivité.

Les charges indirectes liées au musée ne sont en revanche pas connues, qu'elles concernent les fonctions support (quote-part des charges de personnel des directions centrales) ou les autres frais de structure (quote-part d'annuités d'emprunts, assurances). Les modalités de ventilation de ces charges n'ont pas été définies.

Par ailleurs, des anomalies dans le rattachement des charges à l'exercice affectent la fiabilité des coûts sur certains postes. Quelques cas repérés par la chambre¹¹⁹ ont pu être corrigés d'après les informations communiquées par le musée, mais une vérification plus complète s'impose pour identifier la cause de ces erreurs.

La chambre recommande en conséquence à la commune de mettre en place une comptabilité analytique du musée afin d'asseoir la tarification de ce service public sur une meilleure connaissance de ses coûts.

A cet égard, la direction des finances devrait voir sa capacité d'analyse renforcée par le rattachement à venir, en 2024, de la cellule de contrôle de gestion auparavant placée au niveau de la direction générale « ressources ». Cette réorganisation paraît d'autant plus opportune que les recettes du musée sont en baisse et que la révision tarifaire rend incertaine leur évolution.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune indique ne pas envisager « *une comptabilité analytique détaillée annuelle* » pour le musée, mais une étude de coût approfondie permettant de fixer des objectifs de recettes et de fréquentation. Elle souhaite également mettre en place des outils de pilotage budgétaire des coûts directs des expositions et des événements, dont les résultats feront l'objet d'un dialogue de gestion trimestriel. La chambre estime cependant qu'une comptabilité des charges directes et indirectes du musée, régulièrement mise à jour, permettrait à la commune de mieux éclairer ses choix de financement et de tarification des services.

Recommandation n° 6. : Mettre en place une comptabilité analytique du musée afin d'améliorer la connaissance de ses coûts.

¹¹⁷ Hors réserves extérieures.

¹¹⁸ Par exemple, pour les fluides : CDR « transition énergétique », opération « musée », puis tranche par nature de fluide (eau, électricité, chauffage urbain).

¹¹⁹ Dépenses d'assurance et de nettoyage des locaux. Des contrepassations de rattachement non soldées par erreur entraînent une réduction indue du montant des dépenses.

5.3 Une couverture accrue des dépenses de fonctionnement par la commune

5.3.1 Des dépenses maîtrisées

Les charges directes du musée calculées par la chambre s'élèvent à 5,2 M€ en 2022.

Tableau n° 7 : Charges directes de fonctionnement du musée €

Nature	2018	2019	2020	2021	2022	Part en %	Évol. 18/22
Masse salariale, formation, frais de mission	2 230 749	2 238 401	2 143 617	2 188 481	2 274 281	43,7 %	+ 2,0 %
Frais de gardiennage	1 204 343	1 242 941	966 366	1 004 324	1 245 621	22,3 %	+ 3,4 %
Fluides (eau, électricité, chauffage urbain)	368 146	403 948	363 192	325 067	358 729	7,2 %	- 2,6 %
Communication, relations publiques	252 572	266 892	271 941	155 133	235 785	4,7 %	- 6,6 %
Foires et expositions	553 150	226 460	186 776	16 122	124 683	4,4 %	- 77,5 %
Transports de biens et transports collectifs divers	198 135	272 691	115 413	113 083	190 941	3,5 %	- 3,6 %
Frais de nettoyage des locaux	168 441	171 939	151 343	133 807	161 418	3,1 %	- 4,2 %
Entretien et maintenance bâtiment et mobiliers	127 519	92 872	159 263	223 198	125 684	2,9 %	- 1,4 %
Assurances	13 237	244 668	13 717	222 664	173 140	2,6 %	+ 1 208,0 %
Autres charges courantes	66 768	105 294	132 212	110 061	73 249	1,9 %	+ 9,7 %
Catalogues, publications	86 527	67 455	45 173	52 323	60 211	1,2 %	- 30,4 %
Amortissements	46 301	63 654	61 940	55 700	55 187	1,1 %	+ 19,2 %
Informatique	28 452	59 271	17 437	54 700	74 266	0,9 %	+ 161,0 %
Affranchissement	24 650	27 931	11 987	16 411	23 151	0,4 %	- 6,1 %
Total	5 368 989	5 484 418	4 640 377	4 671 076	5 176 347	100,0 %	- 3,6 %

Source : commune de Grenoble, calculs et retraitements CRC

Les charges de personnel, y compris le gardiennage externalisé, représentent les deux tiers du coût total. La masse salariale des agents du musée est maîtrisée, comme les dépenses de gardiennage qui varient selon le nombre et la durée des expositions et événements organisés chaque année¹²⁰.

¹²⁰ Le gardiennage de ces manifestations relève des « prestations exceptionnelles » du marché, facturées au taux horaire. Les expositions représentent 12 % des charges de gardiennage sur la période.

Les fluides constituent le troisième poste de dépenses (7,2 %), le musée de Grenoble étant le site le plus consommateur d'énergie au sein du parc immobilier de la ville. Sur ce plan, la commune a mené des actions résolues sur les installations (remplacement des groupes froids et des éclairages, amélioration de la régulation des centrales de traitement d'air) qui ont permis de réduire la consommation d'électricité de 22 % entre 2018 et 2022. A la suite d'un nouvel audit énergétique en 2022, l'abaissement des puissances souscrites et la poursuite du remplacement de l'éclairage des salles ont été engagés. Avec la décision de baisse de la température d'un degré, ces mesures atténueront la hausse des charges attendue en 2023, mais ne suffiront pas à contrebalancer l'effet du triplement des prix de l'électricité. La mise en place de brise-soleil extérieurs, préconisée par l'audit, n'a pas été programmée à ce jour.

Les dépenses de communication, foires et expositions, transports, assurances et publications, pour l'essentiel liées aux expositions temporaires, absorbent plus de 16 % des charges de fonctionnement. Si leur montant varie en fonction du type d'exposition, elles sont globalement en baisse de 29 % sur la période. Le report d'expositions et les périodes de fermeture dues au contexte sanitaire expliquent la diminution des dépenses en 2020 et 2021, malgré la hausse des dépenses de communication liés aux actions de médiation numérique. S'agissant de la scénographie¹²¹, sa conception a été assurée dans la plupart des cas par le directeur du musée lui-même, suscitant des économies non négligeables¹²².

Enfin, l'entretien du bâtiment et le nettoyage des locaux représentent 6 % des charges. Ces dépenses sont également maîtrisées.

A total, en 2022, les charges du musée ainsi reconstituées ont représenté 2 % des dépenses de fonctionnement de la ville.

5.3.2 Des recettes en diminution avec la baisse de fréquentation

L'extraction des recettes communiquée par la commune a été retraitée par la chambre pour, d'une part, isoler les recettes de billetterie relevant du seul musée de Grenoble – la régie de recettes étant commune aux trois musées depuis 2019¹²³ – et, d'autre part, ne comptabiliser les recettes de mécénat en fonctionnement que pour la part ayant financé les expositions¹²⁴.

Ainsi corrigés, les produits de fonctionnement du musée proviennent pour moitié environ de la billetterie et pour plus d'un tiers d'une subvention versée chaque année par le département. Les autres recettes restent marginales.

¹²¹ La scénographie d'une exposition désigne l'aménagement de l'espace et la mise en valeur des œuvres présentées au public.

¹²² Seules les expositions « Servir les dieux d'Égypte » et « Grenoble et ses artistes au XIX^e siècle » ont donné lieu à des prestations de scénographie, pour des montants respectifs de 45 k€ et 21 k€.

¹²³ Les recettes de billetterie du mois de décembre ont également été rattachées à chaque exercice.

¹²⁴ Les dons, intégralement imputés sur la section de fonctionnement avant 2021 (compte 7713 « Libéralités »), sont depuis comptabilisés en investissement (compte 1025 « Dons et legs en capital »), ce qui est conforme à leur utilisation pour l'achat d'œuvres. L'imputation de ces sommes doit respecter chaque année leur répartition entre le soutien aux acquisitions (investissement) et le soutien aux expositions (fonctionnement).

Tableau n° 8 : Produits de fonctionnement du musée

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Total	%
Produits d'activité	735 553	883 256	271 694	383 309	494 701	2 768 513	56,8 %
Billetterie et audioguides	651 926	771 947	154 622	326 151	389 021	2 293 667	47,1 %
Abonnements et ventes d'ouvrages	17 136	19 888	24 176	26 574	21 376	109 149	2,2 %
Location d'espaces	24 700	37 588	40 650	4 450	65 600	172 988	3,6 %
Redevances d'occupation du domaine public	33 597	40 978	23 391	19 438	10 498	127 902	2,6 %
Recettes diverses	8 194	12 856	28 855	6 696	8 205	64 806	1,3 %
Participations	393 000	409 473	433 372	393 950	407 055	2 036 850	41,8 %
État (DRAC)	30 000	30 000	10 000	25 000	36 000	131 000	2,7 %
Région		16 473				16 473	0,3 %
Département	363 000	363 000	373 500	363 000	363 000	1 825 500	37,5 %
Autre			49 872	5 950	8 055	63 877	1,3 %
Libéralités	64 500	60 000	0	0	0	124 500	2,6 %
Total	1 193 053	1 292 729	705 066	777 259	901 756	4 869 863	100,0 %

Source : Commune de Grenoble, retraitements CRC

Depuis la réouverture du musée et la reprise des expositions temporaires en mai 2021, les recettes de billetterie n'ont pas retrouvé leur niveau de 2019. Au 30 juin 2023, elles ne s'élevaient qu'à 148 k€ et le succès mitigé de l'exposition payante laisse augurer une nouvelle baisse en année pleine.

Les recettes ne couvrant que 17 % des dépenses directes totales, la ville prend en charge très fortement le coût du musée. Une vigilance s'impose donc avec l'extension de la gratuité, la baisse du niveau de fréquentation et un contexte énergétique encore défavorable.

Tableau n° 9 : Taux de couverture des dépenses de fonctionnement par les recettes

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Évol. 2018/2022
Dépenses directes totales (estimation)	5 368 989	5 484 418	4 640 377	4 671 076	5 176 347	- 3,6 %
Recettes du musée	1 193 053	1 292 729	705 066	777 259	901 756	- 24,4 %
Ratio recettes / dépenses totales	22,2 %	23,6 %	15,2 %	16,6 %	17,4 %	

Source : CRC ARA

5.4 Un budget d'investissement davantage financé par des recettes extérieures

Environ 2,4 M€ ont été dépensés en investissement sur le musée de Grenoble entre 2018 et 2022. La moitié des dépenses a été consacrée aux acquisitions et plus du quart à des travaux de mise en conformité électrique et incendie ou de rénovation des installations de traitement d'air. La restauration des collections a absorbé moins de 6 % des dépenses.

Tableau n° 10 : Dépenses d'investissement

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Frais d'études	4 800				15 840	20 640
Logiciels	1 891	6 672				8 563
Travaux sur bâtiment	199 410	148 119	151 977	55 429	81 462	636 397
Matériel et équipements	73 690	265 009	28 525	34 523	11 002	412 749
Acquisitions	475 000	200 000	165 000	280 000	57 500	1 177 500
Restaurations	37 632	21 200	28 738	27 039	21 432	136 040
Total	792 423	641 000	374 240	396 990	187 236	2 391 889

Source : Commune de Grenoble

Près de la moitié des dépenses d'investissement sont financées par des acteurs extérieurs, notamment les mécènes. Ce soutien réduit d'autant la charge d'investissement pour la commune.

Tableau n° 11 : Recettes d'investissement

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Total	
FRAM	État (DRAC)	71 250		81 250		26 125	178 625
	Région	40 000			40 000		80 000
FRAR	État (DRAC)			5 656	4 629	2 607	12 892
	Région						0
Département		50 000		50 000		100 000	
Mécénat	210 000	110 000	170 000	170 000	120 000	780 000	
Total	321 250	160 000	256 906	264 629	148 732	1 151 517	

Source : Commune de Grenoble

Outre ces investissements récurrents, le programme pluriannuel 2024-2028 de la commune intègre deux opérations de travaux exceptionnelles consacrées au musée, portant sur la rénovation des salles d'égyptologie et l'aménagement de réserves à la « Halle du repos » (qui concerne également le muséum). Ces projets sont chiffrés respectivement à 420 k€ et 4,8 M€.

5.5 Le coût net du service

Le coût net du service peut être appréhendé, en première approche, par l'addition des dépenses de fonctionnement et d'investissement, diminuée des recettes associées au musée sur la période. Pour les raisons déjà évoquées, il s'agit d'une approximation fondée sur les seules dépenses directes communiquées à la chambre.

Tableau n° 12 : Coût net du service par visiteur

En €	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Charges*	5 368 989	5 464 479	4 619 330	4 646 430	5 148 411	25 247 639
Produits	1 193 053	1 292 729	705 066	777 259	901 756	4 869 863
Dépenses d'investissement	792 423	641 000	374 240	396 990	187 236	2 391 889
Recettes d'investissement	321 250	160 000	256 906	264 629	148 732	1 151 517
Solde	4 647 109	4 652 750	4 031 598	4 001 532	4 285 159	21 618 148
Nombre de visiteurs	205 113	228 689	65 167	90 097	120 257	709 323
Coût net par visiteur	23	20	62	44	36	30

*Hors amortissement des immobilisations acquises sur la période, pour éviter une double comptabilisation avec les dépenses d'investissement.

Source : CRC ARA

Le coût net par visiteur s'établit en moyenne à 26 € en excluant les années 2020 et 2021 marquées par la crise sanitaire. Il est influencé, naturellement, par les variations de la fréquentation, mais également par la structure des coûts du musée, où le poids des charges fixes ou quasi-fixes (personnel permanent, gardiennage, fluides, entretien du bâtiment) induit une rigidité à la baisse des dépenses en cas de fermeture prolongée ou de plus faible activité. Les années 2020 et 2021 sont particulièrement significatives à cet égard.

5.6 Un budget des expositions à piloter par les dépenses et les recettes

Chaque exposition temporaire fait l'objet d'un budget prévisionnel regroupant les dépenses de la tranche dédiée de l'opération « action culturelle » et celles de la tranche « gardiennage expositions » de l'opération « moyens généraux ». En recettes, bien que la DAC affirme viser une cible de 500 k€ de recettes propres par an pour les expositions temporaires, cet objectif n'est pas décliné, sauf exception¹²⁵, dans une estimation chiffrée par exposition.

Sans méconnaître l'aléa propre à toute prévision de fréquentation, la chambre encourage la collectivité à définir des objectifs de recettes pour ses expositions payantes, afin d'apprécier au mieux le niveau de dépenses à financer par le budget communal.

Les bilans financiers établis en fin d'exposition détaillent bien, en revanche, les réalisations en dépenses et en recettes. Les dépenses n'intègrent que les charges directes inscrites dans les tranches précitées, excluant donc les charges de personnel et des charges liées au bâtiment. Le musée estime que les trois quarts de ses équivalents temps plein sont consacrés aux expositions temporaires, mais cette évaluation globale reste indicative. Au total, pour les neuf expositions temporaires organisées par le musée de 2018 à 2022 (hors exposition hors les murs), le coût s'est élevé à 4,3 M€, soit 15 % de plus que les prévisions. Les dépassements,

¹²⁵ Exposition *De Delacroix à Gauguin*.

principalement dus à deux grandes expositions organisées en 2018 et 2019¹²⁶, n'ont pas été compensés par un surcroît de recettes¹²⁷.

Tableau n° 13 : Bilan financier des expositions temporaires, 2018-2022*

En €	Nombre de visiteurs	Prévision dépenses	Réalisé dépenses	Écart en %	Réalisé recettes	Ratio recettes / dépenses
De Delacroix à Gauguin (chef d'œuvres dessinés)	42 794	165 000	144 006	- 12,7 %	174 262	121,0 %
Servir les dieux d'Égypte	199 455	667 000	1 014 444	+ 52,1 %	744 941	73,4 %
Souvenirs de voyage (collection A. de Galbert)	29 790	320 000	337 991	+ 5,6 %	94 426	27,9 %
Picasso 1939-1945. Au cœur des ténèbres	100 274	588 500	861 573	46,4 %	404 724	47,0 %
Grenoble et ses artistes au XIX ^e siècle	26 446	318 195	312 864	- 1,7 %	99 796	31,9 %
Giorgio Morandi. Italia moderna	15 917	465 000	302 142	- 35,0 %	74 619	24,7 %
Pierre Bonnard, les couleurs de la lumière	67 356	565 000	598 661	+ 6,0 %	369 602	61,7 %
En Roue Libre (collection d'art contemporain du musée)	19 751	130 400	126 413	- 3,1 %	71 210	56,3 %
De La Nature	63 993	497 000	576 171	+ 15,9 %	209 538	36,4 %
Total	565 776	3 716 095	4 274 266	+ 15,0 %	2 243 117	52,5 %

* Le bilan inclut l'exposition *De la nature*, qui s'est tenue d'octobre 2022 à mars 2023

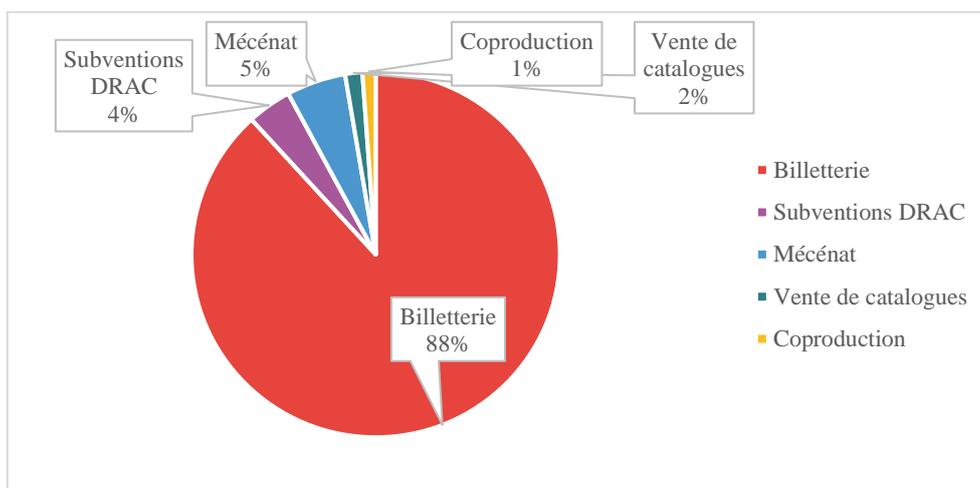
Source : bilans financiers des expositions (commune de Grenoble), calculs CRC ARA

Les recettes ont couvert un peu plus de la moitié des dépenses, mais ce ratio reste très variable d'une exposition à l'autre. Elles ont reposé essentiellement sur la billetterie, étant entendu que celle-ci amalgamait, jusqu'en mai 2023, les visites des expositions temporaires et celles des collections permanentes. Les subventions de la DRAC et le mécénat ont représenté moins de 10 % du total des recettes.

Dix catalogues ont par ailleurs été réalisés à l'occasion des expositions et mis en vente à la boutique du musée. Ils ont suscité 39 k€ de recettes, pour 2 010 exemplaires vendus. Sur les 10 000 exemplaires édités au total, pour un coût de 231 k€, 4 203 ont été distribués en contrepartie du mécénat ou dans le cadre d'échanges de catalogues entre musées. 3 787, soit plus du tiers, restent disponibles en stock pour une valeur globale de 83 k€. Eu égard au nombre des invendus et à leur valeur, la chambre invite la collectivité à mieux estimer, à l'avenir, le volume des éditions en fonction des besoins.

¹²⁶ « *Servir les dieux d'Égypte* », « *Picasso 1939-1945* ».

¹²⁷ Les dépassements budgétaires s'élèvent à 558 k€ au total, le surcroît de recettes de billetterie par rapport aux prévisions globales représente 194 k€ en neutralisant l'année 2020 (report d'une exposition).

Graphique n° 6 : Répartition des recettes des expositions temporaires, 2018-2022

Source : bilan financier des expositions (commune de Grenoble), calculs CRC ARA

Le choix des thèmes et des artistes exposés explique en grande partie les variations de la fréquentation et la dispersion des ratios de dépense nette¹²⁸ par visiteur, qui, toutes expositions confondues, s'établissent respectivement – avec les limites rappelées plus haut – à 7,4 € et 3,5 €.

Les charges des expositions « hors les murs » sont retracées dans des tranches spécifiques de l'opération « action culturelle » ; 23 k€ y sont consacrés en moyenne chaque année, auxquels s'ajoute, au minimum, le coût de la présence permanente de deux médiateurs sur place pendant deux mois. L'exposition étant gratuite, la subvention annuelle de la DRAC (10 k€) constitue le seul soutien financier à ces manifestations. L'effort de la commune en faveur des quartiers visés n'est donc pas négligeable, comme le montre la dépense par visiteur.

Tableau n° 14 : Bilan financier des expositions « hors les murs », 2018-2023*

En €	Dates	Nombre de visiteurs	Réalisé dépenses	Réalisé recettes	Ratio recettes / dépenses	Dépense / visiteur	Dépense nette / visiteur
Voyage d'hiver	Février-Mars 2018	1 538	23 555	10 000	42,5 %	15,3	8,8
Raconte-toi	Mai-Juin 2019	1 697	21 405	10 000	46,7 %	12,6	6,7
La vie des arbres	Juin 2021	1 286	12 559	10 000	79,6 %	9,8	2,0
Au cœur de la nature	Mai-Juin 2022	1 617	29 750	10 000	33,6 %	18,4	12,2
La ville entre rêves et réalité	Septembre- Octobre 2022	1 709	33 832	0	0,0 %	19,8	19,8
Tout petit et très grand	Mai-juin 2023	1 621	19 648	10 000	50,9 %	12,1	6,0
Total		9 468	140 750	50 000	35,5 %	14,9	9,6

* Hors masse salariale des médiateurs.

Source : bilans financiers des expositions (commune de Grenoble), calculs CRC ARA

¹²⁸ Dépense diminuée des recettes propres.

Les expositions toutes catégories confondues représentent 16,9 % des charges du musée, et absorbent 37,4 % de son budget propre.

5.7 Une billetterie bien tenue

Les recettes de billetterie du musée sont encaissées par son personnel dans le cadre d'une régie de recettes (et d'avances) regroupant, depuis 2019, les deux autres musées municipaux identifiés chacun au sein d'une sous-régie. L'ensemble est placé sous la supervision d'une administratrice fonctionnelle des régies rattachée à la direction des finances. Celle-ci effectue un contrôle mensuel des pièces transmises par le régisseur avant l'émission des titres de recettes.

Le comptable public a procédé à un contrôle de la régie en décembre 2019 et constaté sa « très bonne tenue ». Le taux de rejet enregistré par le comptable est très faible (quatre titres rejetés entre 2021 et 2023), attestant la qualité des contrôles effectués.

Les actes de nomination des régisseurs, suppléants et mandataires, n'appellent pas d'observation.

5.8 Des activités annexes peu rémunératrices pour le musée

5.8.1 La boutique et le restaurant

La gestion de la librairie-boutique et du restaurant du musée est confiée à des tiers dans le cadre de conventions d'occupation du domaine public ayant donné lieu à mise en concurrence, conformément à l'article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

La convention relative à la boutique a été renouvelée pour cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2023 et confiée à nouveau à la Réunion des musées nationaux (RMN), titulaire depuis 1994 et seule candidate¹²⁹. La boutique occupe un espace de 65 m² dédié à la vente au rez-de-chaussée, ouvert sur le hall d'entrée du musée, et une réserve de 32 m². Les ouvrages édités par le musée et confiés en dépôt-vente à la RMN lui sont facturés à l'issue de l'exposition en fonction du montant des ventes, avec une remise de 40 % sur le prix public HT qui constitue la commission du vendeur. Les invendus sont restitués au musée, à l'exception de 10 exemplaires restant en dépôt¹³⁰. La redevance due par l'occupant est composée d'une part fixe (1 000 € HT par an, révisable selon indice des prix à la consommation) et d'une part variable (5 % de la part du chiffre d'affaires supérieur à 300 k€), en pratique jamais perçue depuis 2018, le chiffre d'affaires n'ayant pas dépassé 257 k€.

¹²⁹ Délibération du 7 novembre 2022.

¹³⁰ Dont la vente ultérieure est facturée sans remise par le musée.

Le seuil de chiffre d'affaires pour la part variable devrait donc être révisé à la baisse lors du prochain renouvellement, d'autant plus que le titulaire n'assume aucun risque sur les ventes d'ouvrages.

S'agissant du restaurant du musée, la convention d'occupation conclue en 2017 a été résiliée le 3 novembre 2022 en raison du refus de l'occupant, après mise en demeure, de reprendre l'exploitation de l'activité à l'issue de travaux obligatoires de mise en conformité réalisés par la ville, avec son accord, pendant l'été. Un contentieux est en cours devant le tribunal administratif ; la ville réclame à l'ancien exploitant les pénalités contractuellement dues¹³¹ et a inscrit à son budget 2023 une provision pour litige de 493 k€.

A l'issue d'un nouvel appel à concurrence, la gestion du restaurant a été confiée à l'association Mixlab à compter du 1^{er} avril 2023 dans le cadre d'une convention conclue pour 10 ans¹³². Elle prévoit une redevance fixe (5 000 € à 10 000 € HT par an, selon l'ouverture ou non du restaurant le mardi) et une part variable progressive, de 1 % à 2,5 % par tranche de chiffre d'affaires HT. La convention n'appelle pas d'observation de la chambre.

Les recettes issues de l'occupation des locaux par le restaurant ne sont pas imputées sur le centre de responsabilité du musée. Elles se sont élevées, en moyenne, à 25 k€ par an¹³³.

5.8.2 La location des espaces

Les espaces du musée pouvant être privatisés pour des événements sont importants (environ 1500 m²) et prestigieux. Une page du site internet leur est consacrée et ils sont référencés, notamment, sur celui de l'agence Grenoble Alpes dédié au tourisme d'affaires.

Les espaces sont certes régulièrement occupés gratuitement par la ville pour ses manifestations, par les partenaires du musée et ses mécènes, mais il reste dans le planning d'occupation une marge pour développer une activité payante de location. Néanmoins, le musée n'a pas de politique en ce sens, estimant que « *ses objectifs sont principalement ceux de favoriser une accessibilité la plus large possible à tous les publics et non pas de rentabiliser au plan économique ses activités et ses espaces* »¹³⁴. Il ne pratique donc pas le démarchage et des demandes sont refusées. Il est vrai que ses capacités actuelles de gestion de l'activité de location, reposant sur les effectifs de l'unité « communication, relations publiques et mécénat », sont restreintes. Le surcroît de recettes enregistré en 2022 (66 k€ contre 26 à 42 k€ sur les autres années) résulte plus d'un rattrapage post-crise sanitaire que d'une action délibérée.

La chambre encourage cependant la collectivité à étudier les possibilités d'optimisation des recettes de locations, en réexaminant pour commencer les tarifs, inchangés depuis 2001.

Au total sur 2018 à 2022, les recettes d'activités annexes ont rapporté 367 k€, dont 178 k€ de location d'espaces, 128 k€ de redevances d'occupation du domaine public et 35 k€ de ventes d'ouvrages.

¹³¹ 10 % du chiffre d'affaire moyen HT des cinq derniers exercices par année restant à courir.

¹³² Délibération du 13 mars 2023.

¹³³ Avec les exonérations et remises gracieuses consenties par la ville du fait de la crise sanitaire et des travaux. Sans ces remises, la redevance moyenne se serait élevée à 31 k€.

¹³⁴ Réponse n° 4.14.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le musée dispose d'une autonomie de gestion sur l'enveloppe de fonctionnement qui lui est déléguée. En investissement, les crédits sont mutualisés entre les différents équipements culturels et délégués en cours d'année, mais le musée garde la maîtrise de ses recettes de mécénat. Ses dépenses sont maîtrisées, leur variation dépendant en partie du choix des expositions. Celles-ci sont financées pour moitié par la billetterie mais leur gestion budgétaire ne s'appuie pas suffisamment sur des objectifs de recettes.

Les recettes du musée tendent à diminuer sur la période, avec la baisse de la fréquentation. L'incertitude nouvelle introduite par la nouvelle grille tarifaire doit amener la commune à mettre en place une comptabilité analytique pour assurer un suivi des coûts complets.

6 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À AMÉLIORER

La gestion des ressources humaines (GRH) est répartie entre le musée, qui assure la gestion quotidienne, et la direction des ressources humaines, qui veille à l'application des textes réglementaires et de la politique définie par la collectivité. En pratique, la cellule « administration et gestion » du musée, composée de trois équivalents temps plein, gère le temps de travail, les congés et les déplacements des agents, le recensement des besoins en ressources humaines et le traitement de premier niveau des questions de GRH. Dans le processus de recrutement, le musée définit son besoin (rédaction de la fiche de poste) et la DRH organise les opérations de recrutement selon ses procédures (publication, jury). Pour assurer une bonne coordination et le suivi de la masse salariale, une réunion mensuelle est organisée entre la DRH et la DAC.

6.1 Des effectifs stables et qualifiés

6.1.1 Des effectifs stables

D'après l'organigramme validé en comité technique, les effectifs budgétaires du musée s'élèvent à 48,2 ETP. Les ETP effectivement en poste au 31 décembre de chaque année sont sensiblement inférieurs du fait des délais de recrutement sur des postes devenus vacants. La décreue observée en 2021 a ainsi été compensée par six arrivées l'année suivante. Les ETP diminuent plus vite que le nombre d'agents permanents en raison de l'augmentation de la part des agents à temps non complet, sans compensation sollicitée par le musée.

Sous réserve de ces éléments, les effectifs sont relativement stables sur la période.

Tableau n° 15 : Évolution des effectifs permanents

Au 31 décembre	2018	2019	2020	2021	2022	Évolution
ETP	45,5	42	41,4	38,5	41,1	- 9,67 %
Nombre d'agents	48	45	45	42	45	- 6,25 %

Source : Ville de Grenoble, traitement CRC

La composition statutaire des effectifs est également stable. Le musée n'a recouru qu'une seule fois à un agent contractuel pour occuper un emploi permanent n'ayant pu être pourvu par un titulaire, sur le second semestre 2018 et l'année 2019. Après vérification du dossier, il apparaît que la procédure a été respectée.

Tableau n° 16 : Composition des effectifs permanents du musée de Grenoble (2018-2022)

Au 31 décembre, en nombre d'agents	2018	Part en %	2022	Part en %
Fonctionnaires	47	78,3	45	72
Contractuels	1	1,7	0	27
Total	48	100	45	100

Source : Ville de Grenoble

Le musée a également recours à des vacataires qui sont exclusivement des médiateurs accueillant les groupes en période scolaire. Le recours aux vacataires est lié à l'activité du musée et peut également servir au remplacement d'un agent titulaire en congé maladie ou maternité. Aucun n'a été affecté de manière pérenne sur un poste permanent. Les agents dits « horaires » sont des étudiants payés à l'heure pour des prestations d'accueil durant les week-ends ou en période estivale, en complément de l'équipe d'agents d'accueil. En moyenne, le musée a recouru à un vivier de 17 agents vacataires et « horaires » par an pour assurer ses missions auprès du public. Enfin, les stagiaires sont placés auprès des équipes de conservation, au cœur du métier du musée.

Tableau n° 17 : Nombre d'agents non permanents employés par an

Nombre d'agents	2018	2019	2020	2021	2022
Agents vacataires	4	5	4	5	7
Agents horaires	13	11	12	11	13
Stagiaires gratifiés	2	2	2	3	0
Total	19	18	18	19	20

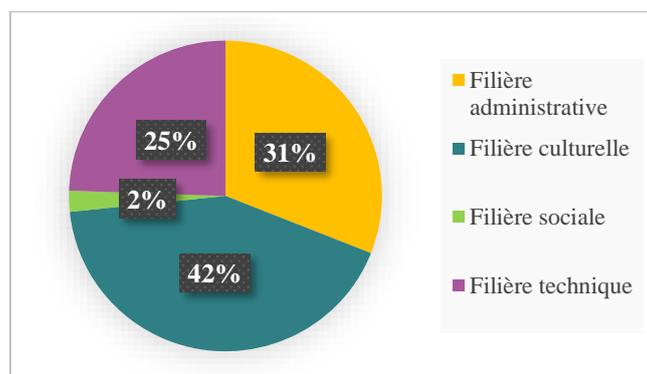
Source : Commune de Grenoble

La chambre a procédé au contrôle d'un échantillon de 20 dossiers d'agents. Les dossiers sont correctement tenus et n'appellent pas d'observation. Le contrôle des cumuls d'emplois apparaît bien assuré.

6.1.2 Des équipes qualifiées

Le personnel du musée de Grenoble est constitué majoritairement d'agents issus de la filière culturelle de la fonction publique territoriale.

Graphique n° 7 : Répartition moyenne des effectifs par filière



Source : Commune de Grenoble

Les agents de la filière culturelle sont quasi-exclusivement des agents catégorie A (27 %) et B (71 %). A l'inverse, les filières administrative et technique sont très majoritairement composées d'agents de catégorie C (agents d'exécution).

Le directeur du musée appartient, comme les trois responsables des collections, au cadre d'emploi des conservateurs, conformément aux exigences de qualification requises pour l'exercice des responsabilités scientifiques au sein d'un musée de France¹³⁵.

De même, les agents chargés de la médiation doivent présenter des qualifications garanties par l'appartenance à certains corps de fonctionnaires ou, « *par exception, selon la nature des fonctions ou les besoins des services* », par la détention d'un diplôme dans un domaine de spécialité muséale¹³⁶. Les médiateurs du musée sont correctement qualifiés selon ces critères.

¹³⁵ Article R. 442-5 du code du patrimoine.

¹³⁶ Articles R. 442-10 et R. 442-11 du code du patrimoine.

6.2 Une masse salariale maîtrisée

Tableau n° 18 : Évolution de la masse salariale

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	Total général
Masse salariale des emplois permanents	2 075	2 102	2 070	2 073	1 863	10 184
Masse salariale en contrat temporaire*	191	167	118	143	233	852
Part de la masse salariale en contrat temporaire	9 %	8 %	6 %	7 %	13 %	8 %
Total	2 267	2 269	2 188	2 217	2 096	11 036

Méthode de calcul de la masse salariale : montant brut du bulletin de paie x 1,43

*vacataires, agents « horaires », contractuels en remplacement ou agents « mensuels ».

Source : Commune de Grenoble, calculs CRC

La masse salariale des agents sur emploi permanent (hors agents en remplacement) évolue peu et reflète bien la variation des effectifs. La chute constatée en 2022 s'explique par le départ de six agents pour seulement trois arrivées, auquel s'ajoute le déficit de trois agents hérités de l'année précédente. La masse salariale des contrats temporaires est en forte hausse en 2022 en raison du remplacement d'absences de longue durée.

6.3 Une mise en conformité du temps de travail à parachever

6.3.1 Une refonte de la durée de travail à compléter pour les médiateurs

6.3.1.1 Les règles communes

La durée de travail dans la fonction publique territoriale est fixée à 1 600 heures annuelles¹³⁷, majorées de sept heures au titre de la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées¹³⁸, soit 1 607 heures. L'article 47 de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 impose, à compter du 1^{er} janvier 2022, la suppression des régimes dérogatoires en vigueur dans la fonction publique territoriale et l'alignement de la durée de travail des agents territoriaux sur celle fixée par l'article L. 3121-27 du code du travail.

Avant le 1^{er} janvier 2022, le temps de travail annuel du personnel de la ville de Grenoble ne s'élevait qu'à 1 575 heures du fait de l'octroi de quatre jours, soit 28 heures, de congés extrastatutaires aux agents (deux jours de congés supplémentaires et deux jours de congés

¹³⁷ Décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 pris en application de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

¹³⁸ Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées ou handicapées.

« du maire »)¹³⁹. Du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2021, le temps de travail des agents du musée était donc inférieur de 32 heures à la durée légale de 1 607 heures.

La commune a rétabli la durée légale en 2022 en supprimant les quatre journées de congés non réglementaires. La durée hebdomadaire du travail a été fixée à 35h35 par semaine, ouvrant droit à quatre jours d'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail).

6.3.1.2 L'organisation spécifique au musée

L'ensemble des agents du musée est soumis au régime de 35h35 par semaine, à l'exception des agents d'accueil dont le cycle de travail est calculé sur la base de 70 heures sur deux semaines¹⁴⁰, soit 1 607 heures avec la journée de solidarité, cinq jours de congés compensatoires étant attribués au titre des week-ends et jours fériés travaillés. Les trois agents de l'accueil travaillent par roulement en deux équipes sur deux semaines. Le mardi, jour de fermeture du musée, constitue le jour de repos hebdomadaire fixe pour l'ensemble des agents. Les week-ends sont travaillés par alternance. L'équipe permanente de trois ETP ne permettant pas de couvrir l'ensemble des jours d'ouverture du musée, l'équipe est renforcée par des étudiants ou agents horaires.

Les médiateurs ne bénéficient pas d'aménagements particuliers relatifs au temps de travail. L'organisation de leur travail est contrainte par les règles horaires fixées par le comité technique du 22 juin 2012. Celui-ci a défini les tâches des médiateurs avec pour chacune un horaire, dont les motifs de fixation ne sont pas connus aujourd'hui par la DRH.

Tableau n° 19 : Répartition du temps de travail des médiateurs entre 2012 et 2022

Tâches	Temps / semaine
En présence du public	16h30 maximum
Préparation	9h
Visite adulte	1h30 (annualisées)
Activités complémentaires	8h00

Source : Note du comité technique paritaire de la commune de Grenoble du 22 juin 2012

A l'occasion de la mise en conformité du temps de travail en 2022, une note de service a complété cette organisation par l'ajout aux 1 607 heures de 28 heures « *planifiées en fonction des besoins du service en lien avec les expositions du musée* ». Sur cette base et au vu des réservations (groupes scolaires, visites liées aux partenariats, ateliers), l'unité des publics établit le planning de chaque médiateur et en assure le suivi.

Outre le fait qu'un forfait annuel d'heures travaillées au-delà de la durée légale, défini a priori, apparaisse contestable, une telle organisation peut surprendre dans la mesure où l'activité du musée varie en fonctions d'événements (expositions ou autres) qui mobilisent plus fortement les médiateurs. De fait, la planification de l'activité de ces agents suscite des heures supplémentaires sur ces périodes, qui pourraient être évitées par le lissage dans le temps de la

¹³⁹ 1 575 heures = 1 596 heures moins 28 heures de congés extrastatutaires plus 7 heures de journée de solidarités. Le calcul ne tient pas compte des jours de fractionnement sous conditions d'attribution.

¹⁴⁰ Comité technique paritaire du 22 juin 2012, note du 14 décembre 2021.

durée travaillée. A cet égard, la direction des affaires culturelles indique avoir demandé au musée de réfléchir à une annualisation du temps de travail pour l'ensemble des agents appelés à travailler en dehors des heures ouvrables (médiateurs, régisseur des espaces, agents d'accueil pour partie).

La chambre invite la collectivité à rationaliser la durée de travail de ces agents selon des modalités conformes au droit.

6.3.2 Un recours aux heures supplémentaires élevé et insuffisamment encadré

Le recours aux heures supplémentaires dans la commune de Grenoble est encadré par trois délibérations :

- une délibération du 14 décembre 2009 déterminant les filières dont les agents sont susceptibles de bénéficier d'heures supplémentaires ;
- une délibération du 22 mai 2017 listant les activités exceptionnelles et les services ou missions pour lesquelles le recours aux heures supplémentaires est autorisé au-delà du contingent de 25 heures par mois¹⁴¹ ;
- une délibération du 25 septembre 2017 complétant les deux premières pour préciser les cadres d'emplois éligibles aux heures supplémentaires au sein des filières et ceux pour lesquels le dépassement des 25 heures par mois est autorisé.

Il résulte de ces délibérations qu'en méconnaissance des textes réglementaires¹⁴², la possibilité de recours aux heures supplémentaires est étendue, pour les agents de catégorie B et C, à l'ensemble des filières et cadres d'emplois de la ville, sans définition de la liste des emplois dont les missions impliquent la réalisation effective d'heures supplémentaires.

La chambre invite la commune à se mettre en conformité sur ce point.

Depuis 2015, le musée est doté d'un système de contrôle automatisé du temps de travail, conformément au décret du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires. Pour basculer en heures supplémentaires, les heures effectuées au-delà des horaires de travail définis doivent être validées par le supérieur hiérarchique. Les critères de choix entre la récupération des heures supplémentaires et leur paiement sous la forme d'IHTS n'est pas défini par le règlement du temps de travail voté le 13 décembre 2021 ; ils sont laissés au choix du service. Au musée, les règles suivantes sont appliquées :

- les heures supplémentaires effectuées sur la base du volontariat dans le cadre des événements organisés par le musée et sur les horaires d'ouverture hors week-end et soirée sont récupérées ;
- les heures supplémentaires effectuées lors d'événements ayant lieu au musée à la demande de la collectivité ou des partenaires (le plus souvent), en dehors des heures d'ouverture, sont rémunérées.

¹⁴¹ Situations exceptionnelles : déneigement, élections, manifestations publiques, incident grave ou situation de crise. Services ou missions : protocole, sécurité civile, propreté urbaine, sécurisation électrique des établissements recevant du public (ERP).

¹⁴² Article 2 du décret n° 91-875 du 6 septembre 1991 pris pour l'application du premier alinéa de l'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

La chambre n'a pas constaté d'attribution irrégulière d'IHTS aux agents. Il ressort des données de la période que les heures supplémentaires donnent lieu prioritairement à un repos compensateur, comme le prescrit la réglementation ¹⁴³

Sur la période sous revue, la quantité d'heures supplémentaires réalisées globalement par les équipes du musée paraît élevée. Le tableau ci-dessous indique, à titre indicatif, le nombre d'heures déclarées par le musée des Beaux-arts de Lyon (doté d'environ 120 ETP) dans ses rapports d'activité. Néanmoins, après une nette diminution en 2020 et 2021 due au contexte épidémique, le nombre d'heures supplémentaires suscité par la reprise de l'activité en année pleine n'a pas retrouvé le niveau d'avant crise.

Tableau n° 20 : Les heures supplémentaires

En heures et en €	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'heures supplémentaires payées	771	816	642	278	567
Nombre d'heures supplémentaires récupérées	1 911	1 990	462	761	1 250
Total des heures supplémentaires au musée de Grenoble	2 683	2 807	1 105	1 039	1 817
Montant des heures supplémentaires payées	13 440 €	13 733 €	10 947 €	4 302 €	8 831 €
Part des heures supplémentaires récupérées	71 %	71 %	42 %	73 %	69 %
Total des heures supplémentaires au musée des beaux-arts de Lyon	1 592	1 572	1 292	1 302	1 868

Source : Commune de Grenoble, traitement CRC, rapports d'activité du musée des Beaux-arts de Lyon

6.3.3 Un absentéisme modéré

Le taux d'absentéisme au musée de Grenoble est inférieur, sur la période, au taux global de la ville. Calculé selon la méthode de l'étude annuelle Sofaxis-Relyens, il atteint en 2022 9,8 %¹⁴⁴, niveau comparable au taux d'absentéisme constaté dans la fonction publique territoriale sur cet exercice (9,7 %)¹⁴⁵. Néanmoins, depuis 2021, les congés pour maladie ordinaire sont en hausse très sensible, du fait de quelques absences longues cumulées qui expliquent l'augmentation de la masse salariale des contrats temporaires¹⁴⁶.

¹⁴³ Articles 3 et 7 du décret du 14 janvier 2002.

¹⁴⁴ Mode de calcul : [(nombre total de jours d'absence) x (5/7) / (effectif permanent x225)]. Pour permettre la comparaison avec l'étude de Sofaxis-Relyens, le calcul ne prend pas en compte les contractuels.

¹⁴⁵ <https://www.relyens.eu/fr/newsroom/blog/les-grandes-tendances-des-absences-au-travail-pour-raison-de-sante-dans-le-service-public>

¹⁴⁶ En 2021 : un agent absent toute l'année et 6 agents absents plus de 60 jours. En 2022 : deux agents absents plus de 100 jours.

Tableau n° 21 : Nombre de jours d'absence

	2018	2019	2020	2021	2022
Accident du travail	277	190	156	180	0
Accident de trajet	0	85	20	23	215
Maladie professionnelle	0	26	366	365	97
Congé grave maladie	0	0	0	0	0
Congé longue durée	0	0	0	0	0
Congé longue maladie	364	722	647	1	0
Congé maternité	137	139		232	157
Congé maladie ordinaire	628	398	405	917	923
Congé paternité	11	11	0	0	0
Total général	1 417	1 571	1 594	1 718	1 392
Taux d'absence Musée de Grenoble*	8,50 %	9,37 %	9,67 %	10,54 %	8,78 %
Taux d'absence ville de Grenoble*	10,74 %	11,01 %	10,33 %	10,60 %	11,40 %

Source : Ville de Grenoble

* Taux d'absence = Nombre de jours d'arrêt / Effectif moyen x 36. Effectif moyen = Somme des AEP (agents sur emploi permanent) mensuels en nombre d'agents / 12

6.4 La régularisation du régime indemnitaire

La commune a mis en place le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) par délibération du 9 juillet 2018, pour une entrée en vigueur au 1^{er} septembre 2018. Il ne s'agissait toutefois que d'une mise en œuvre partielle, seule l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), attribuées selon la nature des fonctions exercées, ayant été instituée.

Malgré l'obligation réglementaire, la ville n'avait pas instauré le complément indemnitaire annuel (CIA), lié à l'engagement et à la manière de servir, au motif qu'elle souhaitait en définir des modalités valorisant les réalisations collectives des agents et non leur investissement personnel, ce qui est contraire à l'esprit du RIFSEEP. L'IFSE était en outre morcelée irrégulièrement en 12 composantes.

Par délibération du 12 décembre 2022, le conseil municipal a mis fin à ce régime dérogatoire à compter du 1^{er} janvier 2023. Le CIA a été institué et des groupes de fonction ont été définis pour l'attribution de l'IFSE.

La délibération précise que le RIFSEEP reste cumulable, notamment, avec les primes régies par l'article L. 714-11 du code général de la fonction publique, qui recouvrent les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération que les collectivités territoriales ont mis en place avant le 28 janvier 1984. Ces avantages sont maintenus au profit des agents lorsqu'ils sont pris en compte dans le budget de la collectivité.

A ce titre, la commune a maintenu l'octroi à ses agents, dont ceux du musée, d'une prime de fin d'année ou « treizième mois ». Elle justifie du versement de cette prime antérieurement à 1984 par deux documents non produits lors du précédent contrôle de la chambre :

- un courrier du 8 octobre 1968 du maire de Grenoble relatif à l'institution d'une prime de fin d'année versée, à l'époque, par le comité social du personnel à partir d'une subvention allouée par la ville, dont la délibération du 13 mars 1992, avait acté la reprise dans les dépenses de personnel du budget communal ;
- une délibération du 22 décembre 2009 relative au régime indemnitaire, rappelant le maintien de la prime de treizième mois mais précisant des conditions de versement qui, quoique présentées comme « identiques », ne sont pas tout à fait celles du courrier de 1968 : la période de référence n'est pas la même (elle court depuis le 1^{er} décembre de l'année N-1 et non depuis le 1^{er} de l'année N), les six mois de présence conditionnant la prime ne sont pas obligatoirement effectués sur la période de référence, mais peuvent être cumulés avec ceux de la période précédente.

A défaut d'autre document, la chambre observe que la prime n'a pas été maintenue dans les conditions exactes qui prévalaient avant 1984 et rappelle que la commune ne pouvait plus la faire évoluer après cette date. Cette prime ne peut donc plus être servie en l'état aux agents. La collectivité pourrait cependant décider de la rétablir dans les conditions antérieures à 1984, conformément à une jurisprudence récente du Conseil d'État¹⁴⁷, ou intégrer tout ou partie des montants qui y sont dédiés dans le RIFSEEP.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les effectifs du musée ont peu évolué, bien que la part des agents à temps non complet ait augmenté. De ce fait, la masse salariale est maîtrisée. Le personnel est dûment qualifié selon les exigences requises par le code du patrimoine pour les agents de conservation et de médiation. Les conditions de recrutement des agents contractuels sont conformes.

En revanche, la gestion du temps de travail est à améliorer pour l'équipe de médiation, dont les modalités de planification des heures travaillées sont irrégulières et pourraient être mieux gérées dans le cadre d'une organisation tenant compte de la variabilité de la charge de travail, comme l'annualisation. Cette réflexion peut être étendue à d'autres unités du musée dont les heures supplémentaires, globalement, paraissent élevées. Les modalités de recours à ces heures doivent enfin être mises en conformité par le vote d'une délibération listant les emplois dont les missions impliquent la réalisation d'heures supplémentaires.

¹⁴⁷ Conseil d'État, 1^{er} juin 2023, n° 110454762.

ANNEXE

Annexe n° 1. Étude de la présence du musée de Grenoble sur les réseaux sociaux75

Annexe n° 1. Étude de la présence du musée de Grenoble sur les réseaux sociaux

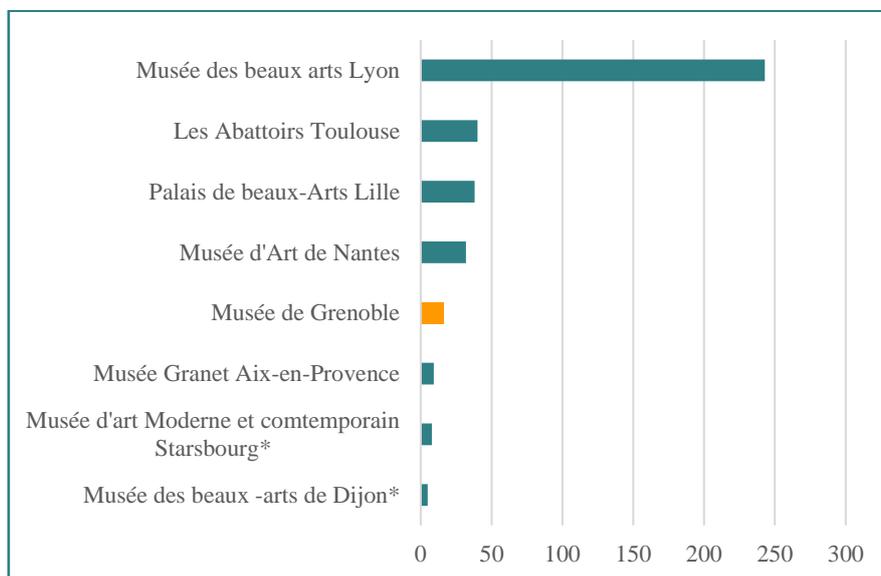
Pour mesurer la présence effective du musée de Grenoble sur les réseaux, il a été procédé au recensement du nombre d'abonnés (followers) sur chacun des réseaux en comparaison de l'échantillon au 14 novembre 2023.

Tableau n° 22 : Fréquentation entre 2014 et 2021 d'un échantillon de musées des beaux-arts

Échantillon	Musée des Beaux-Arts Lyon	Palais des Beaux-Arts de Lille	Musée d'Art de Nantes	Musées de Dijon	Musée de Grenoble	Musée Granet Aix-en-Provence	Les Abattoirs Toulouse	Musées de Strasbourg
Fréquentation cumulée de 2014 à 2021 en milliers de visiteurs	2 228	1 903	1 689	1 412	1 282	1 208	1 096	1 012

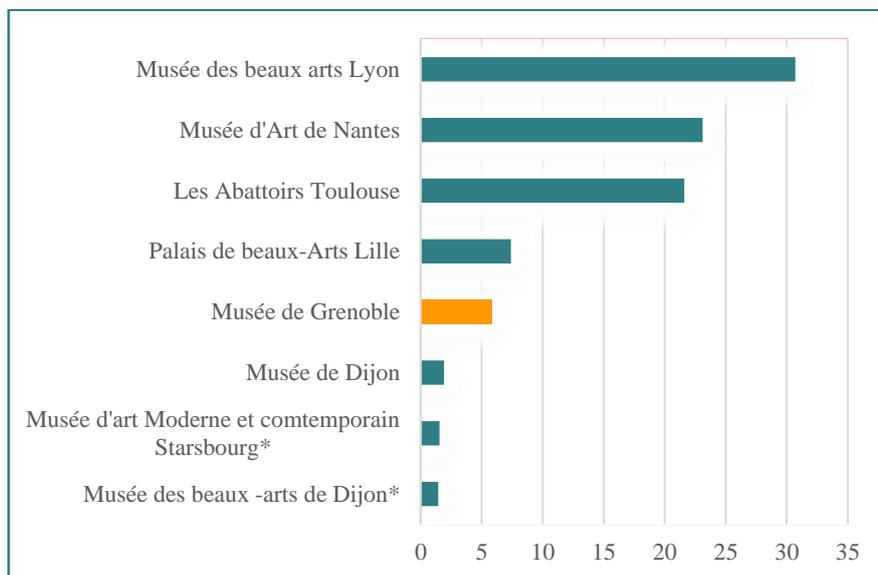
Source : DRAC ARA

Graphique n° 8 : Nombre de followers sur 

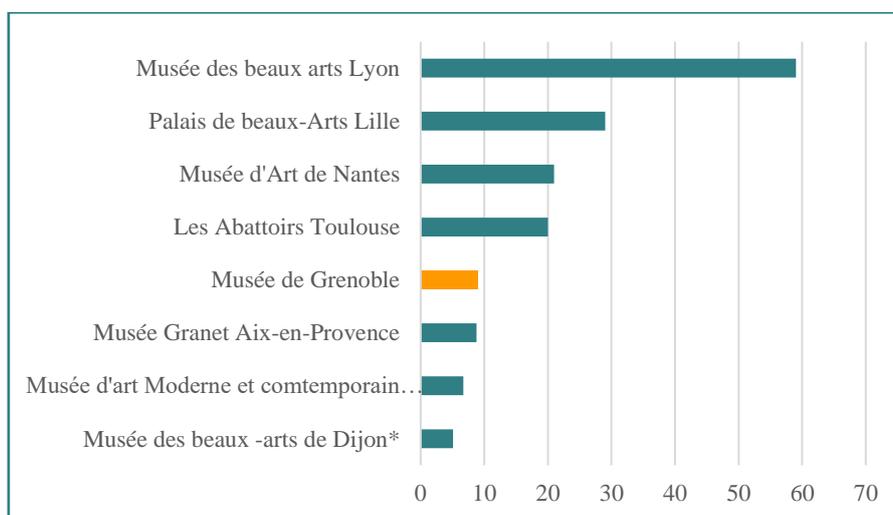


Source : facebook

* Compte commun aux 12 établissements culturels de Strasbourg et compte commun aux 5 musées de Dijon.

Graphique n° 9 : Nombre de followers sur 

Source : X

Graphique n° 10 : Nombre de followers sur 

Source : Instagram

Le dynamisme de la présence sur les réseaux sociaux peut se mesurer à l'activité (« posts », « stories », événements, etc.), mais également aux interactions avec le public à travers les « likes »¹⁴⁸ et la republication. Ces derniers donnent également des indications sur la diffusion de l'informations et du rayonnement du musée.

¹⁴⁸ Likes : action de cliquer sur le bouton « j'aime » sur une publication, ainsi que la trace qui en résulte.

Tableau n° 23 : Moyenne* des nombres de posts par an sur

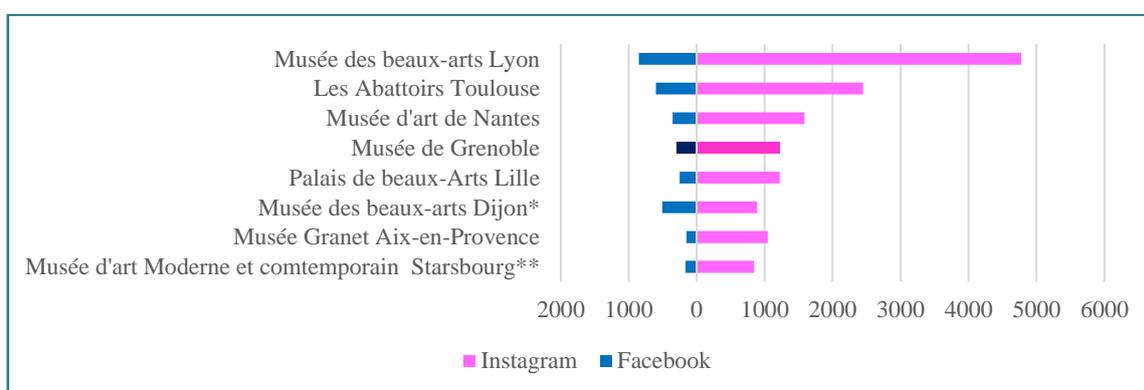


	Musée de Grenoble	Les Abattoirs Toulouse	Musée Granet Aix-en-Provence	Musée d'art moderne et contemporain Strasbourg **	Musée des beaux-arts Dijon*	Musée d'Art de Nantes	Musée des beaux-arts Lyon	Palais de beaux-arts de Lille
Moyenne de posts /an *	29	67	99	130	135	140	175	512

Source : Instagram

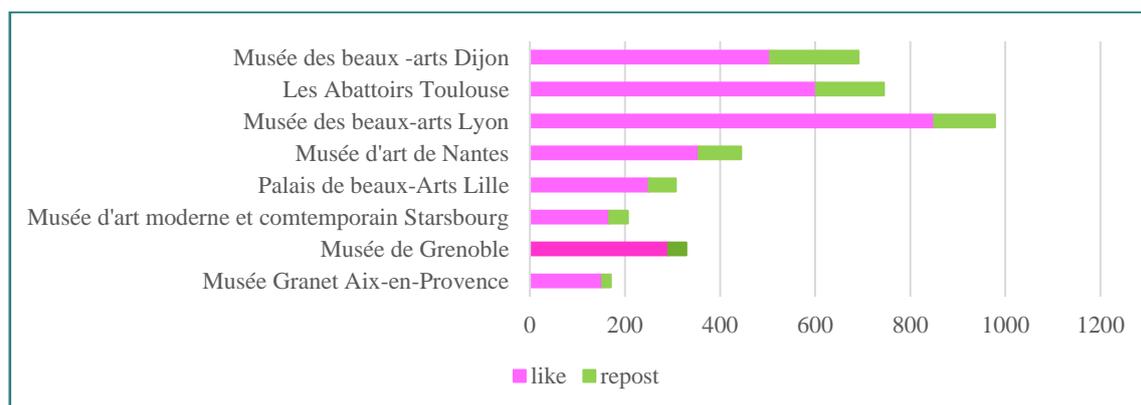
* nombre de posts / ancienneté du compte

Graphique n° 11 : Nombre** de likes sur**



Source : Facebook et Instagram

Graphique n° 12 : Nombre* de likes et de republications sur



Source : Instagram

* Cumul sur les 10 derniers posts.



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>