



SINTESI COMUNE SUL CONTROLLO DEI MUSEI SYNTHÈSE COMMUNE SUR LE CONTRÔLE DES MUSÉES

Musée des confluences (Lione)

Museo delle antichità egizie (Torino)

Musée d'art et d'industrie (Saint-Etienne)

Museo nazionale dell'automobile (Torino)

Museo d'arte contemporanea - Castello di Rivoli (Rivoli)

Musée de Grenoble (Grenoble)

Musée “Roger Quilliot” des beaux arts (Clermont-Ferrand)

Ottobre 2024

Ottobre 2024

Sintesi redatta congiuntamente dai magistrati della Sezione di controllo per il Piemonte della Corte dei conti e della Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes e approvato dai rispettivi presidenti in data 23 ottobre 2024.

Synthèse réalisée conjointement par les magistrats de la Section de contrôle pour le Piémont de la Cour des comptes et de la Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes et approuvée par leurs présidents respectifs le 23 octobre 2024.

INDICE DEI CONTENUTI

PREMESSA	2
INTRODUZIONE	5
1 L'INDIPENDENZA SCIENTIFICA E L'AUTONOMIA GESTIONALE: IL FUNZIONAMENTO ISTITUZIONALE E LA STRATEGIA	8
1.1 L'autonomia scientifica e organizzativa.....	8
1.2 L'importanza del sostegno pubblico	9
2 I MEZZI NECESSARI ALL'ATTIVITA' MUSEALE.....	10
2.1 Gli edifici che ospitano le collezioni: idoneità e caratteristiche.....	10
2.2 La conoscenza delle collezioni: inventari, incremento, gestione dei prestiti e attività di restauro	11
3 L'ATTRAZIONE DEL PUBBLICO E LA RIMOZIONE DEGLI OSTACOLI ALL'ACCESSO.....	13
3.1 La conoscenza del pubblico e la soddisfazione dell'utenza	13
3.2 I fattori che influiscono sull'affluenza dei visitatori	14
3.2.1 Possibili ostacoli all'accesso: il prezzo del biglietto, l'edificio ospitante e altri impedimenti di natura sociale.....	15
3.2.2 Le azioni che favoriscono l'avvicinamento del pubblico: esperienze didattiche, ricerca e divulgazione delle conoscenze.....	16
4 LE SCELTE GESTIONALI SUI SERVIZI E SUL PERSONALE.....	18
4.1 Gestione interna o esternalizzata dei servizi	18
4.2 La gestione e il costo del personale.....	19
5 FONTI DI FINANZIAMENTO E CONOSCENZA DEI COSTI	21
5.1 Le varie tipologie di fonti di finanziamento	21
5.2 Conoscenza solo parziale dei costi	23
6 CONCLUSIONI.....	24

PREMESSA

In data 9 marzo 2023, secondo i rispettivi ordinamenti e nella persona dei loro presidenti pro tempore, la Sezione regionale di controllo della Corte dei conti per la regione Piemonte e la Chambre régionale des comptes dell'Alvernia-Rodano-Alpi, hanno sottoscritto un protocollo d'intesa finalizzato alla realizzazione di un'indagine comune avente ad oggetto le gestioni degli enti museali di interesse e dimensione significativa per le rispettive realtà territoriali. Sulla base delle relazioni elaborate da ciascuna istituzione, è prevista la stesura di una sintesi comune che dia conto dei principali fenomeni emersi nel corso delle rispettive indagini.

Il presente documento mira quindi a presentare in breve gli esiti dei lavori svolti congiuntamente e individualmente dalle istituzioni di controllo aderenti al protocollo, sulla scorta delle indicazioni istruttorie contenute nelle linee-guida concordate in data 15 giugno 2023.

In attuazione di quanto precede, la Sezione regionale di controllo del Piemonte ha approvato il testo della *"Indagine sulla gestione dei musei di interesse regionale"*, pubblicata sul sito web della Corte dei conti nel mese di luglio 2024, che ripercorre lo svolgimento e gli esiti dell'analisi gestionale condotta, tanto individualmente sui singoli musei quanto nella comparazione delle grandezze più significative; i musei analizzati sono il Museo delle Antichità Egizie e il Museo dell'Automobile, entrambi aventi sede nella città di Torino, capoluogo della regione, e il Museo d'Arte Contemporanea sito presso il Castello di Rivoli, comune della cintura urbana del medesimo capoluogo. La Chambre régionale des comptes dell'Alvernia-Rodano-Alpi ha a sua volta pubblicato le quattro distinte relazioni seguenti: il rapporto sul Museo d'arte Roger Quilliot di Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), in data 27 maggio 2024, quello sul Museo d'arte e industria di Saint-Etienne (Loira) del 28 maggio 2024, quello sul Museo di Grenoble (Isère) del 25 giugno 2024 e quello sul Museo delle Confluenze di Lione (unione di comuni di Lione - métropole de Lyon) in data 3 ottobre 2024. (I cinque rapporti sono accessibili tramite i link ipertestuali riportati nell'Appendice 2).

Il protocollo mirava a selezionare musei che presentassero *"punti di somiglianza che consentissero di fare confronti in un secondo momento"*. Tuttavia, pur effettuando alcune comparazioni, la presente sintesi mira principalmente ad illustrare come ciascun museo stia mettendo in pratica la normativa ad esso applicabile, che a sua volta riflette le principali direttrici politiche orientate allo sviluppo della cultura in ciascun Paese, con particolare attenzione a una diffusione sempre più ampia della stessa presso la popolazione residente.

Benché tali orientamenti, ormai radicati in un contesto comune europeo e internazionale, presentino forti analogie tra loro al di là dei confini dei singoli Paesi, di fatto poi i contesti in cui ogni museo sviluppa la propria offerta culturale risultano spesso molto diversi. Tali differenziazioni dipendono anche dalle dimensioni territoriali, demografiche ed economiche dei territori in cui i musei medesimi si collocano¹.

¹ Per citare le grandezze più macroscopiche, la regione francese dell'Alvernia-Rodano-Alpi ha una popolazione di circa otto milioni di abitanti, un'estensione di 70.000 km² e un PIL di 283 miliardi di euro ; dal canto suo la regione italiana del Piemonte presenta dimensioni decisamente più ridotte (25.400 km²), una popolazione pari all'incirca alla metà (4,5 milioni di abitanti) e un PIL di 128 miliardi.

Spicca inoltre la differenza connessa alla relativa ampia distribuzione geografica dei musei selezionati in Alvernia-Rodano-Alpi (in un raggio compreso tra 75 km e 180 km dal capoluogo regionale Lione), rispetto alla relativa concentrazione dei tre musei piemontesi selezionati, tutti siti nella città di Torino o nella cintura urbana.

Infine, i sette musei si differenziano tra loro per storia, natura e missione culturale, oltre che per l'ampiezza delle collezioni (alcune monotematiche, altre più eterogenee) e per gli edifici che li ospitano; se da un lato il Museo delle Antichità Egizie di Torino, il più antico del Mondo interamente dedicato alla cultura egizia, gode di fama internazionale e contribuisce, insieme ad altri quattro o cinque poli museali di rilievo mondiale alla conoscenza di un'antica civiltà che attrae un vasto pubblico (che nell'anno 2023 ha toccato il milione di visitatori), dall'altro la maggior parte dei musei esaminati opera in un contesto più legato alla storia locale o nazionale, inclusa quella economica e industriale. Ciò vale in particolar modo per il Musée des Arts et de l'Industrie di Saint-Etienne (visitato mediamente da circa 27.000 persone ogni anno), dedicato al ruolo dell'industria nella suddetta città, alla storia tecnica e sociale propria della regione e al connubio tra arte e industria. Analogamente, il Museo Nazionale dell'Automobile di Torino (che nel 2023 ha registrato ben 305.000 visitatori) mira a illustrare l'eccellenza tecnica e la sapienza produttiva dell'industria automobilistica, particolarmente viva a suo tempo nel capoluogo piemontese, raccontandone i progressi storici, sportivi e sociali nel corso del XX° secolo e oltre.

A Lione, il Musée des Confluences (che ha visto 680.000 visitatori nel 2023) si propone come luogo di incontro tra scienza, arte e società, con la missione di raccontare la storia dell'umanità fin dalle origini, nonché l'evoluzione, i sogni e le domande delle società nel tempo e nello spazio; possiede inoltre ampie sezioni tematiche e interdisciplinari, grazie alle collezioni del Museo di Storia Naturale di Lione e del Museo Guimet, oltre a quelle acquisite successivamente.

L'ambizione di interrogare il mondo attuale è condivisa dal Museo d'Arte Contemporanea (con una media di circa centomila visitatori annui tra il 2022 e il 2023) sito al Castello di Rivoli (edificio storico già residenza sabauda), che si propone di stimolare la comprensione del presente attraverso l'arte e la cultura, coinvolgendo il pubblico locale e internazionale. Oltre a raccogliere ed esporre opere e creazioni di artisti in gran maggioranza viventi, il museo agisce come centro per la creatività, la ricerca, l'educazione e lo sviluppo della cultura orientata all'arte contemporanea, che induce a riflettere sul tempo presente attraverso rapporti dinamici con il passato e il prossimo futuro.

Più eclettiche risultano le missioni del museo "Roger Quilliot" di Clermont-Ferrand (oltre 31.000 visitatori nel 2023), le cui collezioni spaziano in vari campi delle arti (pittura, scultura, arti decorative, arti grafiche, fotografie e documentazione storica) su un periodo che va dal Medioevo all'età moderna, e del Musée des Beaux-Arts di Grenoble, che tra l'altro ospita la più grande collezione di arte moderna esistente in Francia, dopo quella del Centre Pompidou di Parigi, e nel 2023 ha richiamato circa 120.000 visitatori. La predominanza dell'arte del XX° secolo nelle sue collezioni radica la sua vocazione orientata alla modernità in una città rinomata per la sua tradizione di ricerca accademica e innovazione.

Tale ampiezza e diversità dei patrimoni culturali valorizzati dalle istituzioni selezionate impone la massima cautela rispetto alle possibili conclusioni traibili all'esito di paragoni basati su realtà puramente fattuali, come i dati sull'affluenza e sulle attività svolte o le dimensioni finanziarie di tali fenomeni, specie alla luce del fatto che le esperienze di singole istituzioni museali, per quanto eccellenti o radicate in un determinato territorio, non possono essere

rappresentative delle attività culturali svolte dal complesso dei musei di ciascuna delle due regioni interessate. La regione Piemonte conta infatti oltre cinquecento tra musei e gallerie visitabili²; per altro verso la regione Alvernia-Rodano-Alpi annovera, per limitarsi ai soli siti con la qualifica di “Musée de France”, ben centotrentasei musei.

Tuttavia le istituzioni scelte per l’indagine, a causa della loro importanza a livello locale, nazionale o internazionale, sono soggette alla normativa uniformemente vigente a livello nazionale, rispettivamente in Francia e in Italia, che prevede criteri di sana gestione e li obbliga ad adeguarsi ai cambiamenti e alle sfide poste dall’evoluzione della società contemporanea nonché dalle aspettative e necessità del pubblico. Peraltro va precisato che il campione selezionato di enti è molto ridotto e pertanto non consente di proiettare a livello nazionale gli esiti dell’indagine. Solo per comodità di lettura, il riferimento ora ai “musei francesi” o ai “musei italiani”, talora presente nel testo, va comunque inteso come limitato alle sole istituzioni culturali selezionate in ciascuna regione.

La presente sintesi vuole quindi illustrare gli assetti organizzativi adottati dai musei selezionati e come gli stessi si facciano promotori della comune missione di valorizzazione culturale delle collezioni di loro pertinenza, dovendo conciliare la massima offerta possibile a beneficio del pubblico e l’opportunità di studio e ricerca che ogni collezione reca con sé, con la scarsità di risorse economiche disponibili.

² La ricerca di “museo, galleria e/o raccolta” su <https://cultura.gov.it/luoghi/cerca-luogo?regione=regione-piemonte&tipo=museo-galleria-non-a-scopo-di-lucro-eo-raccolta>, restituisce ben 537 risultati.

INTRODUZIONE

Il saggio intitolato *"Musei e società: una sfida da raccogliere"*³, pubblicato negli atti del 18° Congresso dell'Associazione Nazionale Musei Scientifici Italiani, si incentra sul ruolo della cultura e dei musei nelle società contemporanee, in particolare sulla loro capacità di contribuire all'integrazione e al dialogo sociale. Ivi è richiamata la conferenza intergovernativa dei ministri della cultura europei, tenutasi sotto l'egida dell'UNESCO a Helsinki nel 1972, che inaugurò la discussione sui concetti di democratizzazione della cultura e di democrazia culturale.

Il Comitato per la Storia del Ministero della Cultura francese⁴ sottolinea come il legame tra cultura, società e democrazia sia oggetto di ampio riconoscimento in sede internazionale, tra cui la conferenza mondiale sulle politiche culturali di Città del Messico (UNESCO, 1982), la dichiarazione finale del Consiglio d'Europa (Firenze, 1987)⁵ e la conferenza di Ginevra dell'UNESCO (1992) sul *"contributo dell'educazione allo sviluppo culturale"*.

In base al Trattato di Maastricht, l'Unione Europea è titolare di alcune competenze in campo culturale⁶, avendo adottato un regolamento del Consiglio nel 2008 sull'esportazione di beni culturali, preceduto nel 1993 da una direttiva sulla restituzione dei beni culturali usciti dal territorio di uno Stato membro. Tra il 1997 e il 2020, le istituzioni (Parlamento, Consiglio e Commissione, a seconda delle diverse procedure legislative vigenti al tempo) hanno adottato più di dodici decisioni relative al settore culturale. Per parte sua, la Commissione ha emesso tre raccomandazioni tra il 2006 e il 2011 sulla digitalizzazione e l'accessibilità in rete del materiale culturale e sulla conservazione digitale, oltre a numerose comunicazioni al Parlamento, al Consiglio e ai vari Comitati operanti in ambito culturale, tra cui quella del novembre 2013 sul nuovo programma-quadro per il settore culturale e creativo per il periodo 2014-2020, e le comunicazioni sui successivi programmi di lavoro (2019-2022 e 2023-2026).

Degna di nota è la priorità n. 2 del programma di lavoro 2008-2010 per la cultura (tratta dalle conclusioni del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri), espressamente tesa a *"promuovere l'accesso alla cultura"*, e istituyente un gruppo di lavoro dedicato alle attività museali, e incaricato di proporre meccanismi per incoraggiare la mobilità delle collezioni, ipotizzando per quanto possibile il superamento degli ostacoli alla suddetta mobilità, e di avvicinare le normative museali per promuovere l'accesso alla cultura e lo scambio delle migliori pratiche finalizzate a proteggere le collezioni da atti criminali, e l'accesso ai musei.

Nel presente quadro concettuale e normativo, in rapida evoluzione, sul ruolo della cultura e sulla necessità di favorirne l'accesso al maggior numero possibile di persone, si inseriscono le normative italiane e francesi sui musei e sul patrimonio. I codici dei beni culturali di ciascuno stato definiscono il concetto di museo in modo chiaro e pressoché identico. Secondo l'articolo L. 410-1 del codice dei beni culturali francese, un museo è *"una collezione permanente*

³ XVIII Congresso ANMS "I musei scientifici italiani verso la sostenibilità", Roma 3-5 dicembre 2008.

⁴ Cfr. *"la démocratisation culturelle dans tous ses états"*, histoire des politiques de démocratisation culturelle, Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, (aprile 2011, revisione luglio 2012).

⁵ Nel 1954, gli Stati membri del Consiglio d'Europa hanno adottato la Convenzione culturale europea, uno dei cui obiettivi era quello di contribuire alla salvaguardia della cultura europea.

⁶ Articoli 36, 107, 167 e 198 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

costituita da opere la cui conservazione e presentazione rivestono un interesse pubblico e sono organizzate per la conoscenza, l'educazione e la soddisfazione del pubblico".

Nel codice dei beni culturali italiano, l'articolo 101, comma 1, lettera a), definisce un "museo" come *"una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio"*. Tale definizione è integrata, a livello normativo, dall'art. 35 del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 29 agosto 2014, secondo cui *"i musei sono istituzioni permanenti, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. Sono aperti al pubblico e compiono ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisiscono, le conservano, le portano a conoscenza del pubblico e le espongono a fini di studio, educazione e diletto"*⁷.

Secondo queste definizioni, la ragion d'essere e l'attività dei musei sono decisamente incentrate sul pubblico, ma entrambe le normative nazionali sopra citate tendono a promuovere modalità di gestione ambiziose, per fornire un'offerta museale di qualità in grado di rispondere pienamente alle missioni affidate ai musei dalla rispettive legislazioni.

In Francia, la qualifica di "Musées de France", disciplinata dalla legge del 4 gennaio 2002 e stabilita dagli articoli da L. 441-1 a L. 442-11 del codice dei beni culturali, è concessa dallo Stato a 1.223 musei appartenenti a enti pubblici o privati. Il museo deve soddisfare criteri specifici:

- assumere impegni precisi, tra cui: mantenere, restaurare, studiare, incrementare le collezioni, e renderle accessibili al pubblico; attuare interventi di educazione e di diffusione; contribuire a far progredire e diffondere la ricerca;
- essere gestito da personale specializzato proveniente dalla comunità scientifica locale o nazionale;
- disporre di un servizio educativo, autonomo o in collaborazione con altri musei;
- tenere aggiornato l'inventario delle collezioni;
- redigere un progetto scientifico e culturale (« PSC ») recante gli indirizzi della propria azione.

Analoghi requisiti di qualità sono richiesti nell'ordinamento italiano, in forza del decreto ministeriale del 10 maggio 2001, che definisce i criteri tecnico-scientifici e i requisiti per il funzionamento e lo sviluppo dei musei. L'articolo 7 del decreto ministeriale del 23 dicembre 2014 istituisce poi un sistema museale nazionale *"finalizzato alla messa in rete dei musei nazionali italiani e alla integrazione dei servizi e delle attività museali"*. Il sistema si articola in sistemi museali regionali e sistemi museali comunali, la cui costituzione è promossa e realizzata dai direttori dei poli museali regionali.

L'articolo 3 del Decreto Ministeriale del 21 febbraio 2018 istituisce, presso la direzione generale dei musei del ministero dei beni culturali, la Commissione per il sistema museale, che

⁷ Nell'ordinamento italiano, lo sviluppo della cultura è menzionato espressamente tra i principi fondamentali della Costituzione, e precisamente all'articolo 9, che dispone che « la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e tutela il patrimonio storico ed artistico della Nazione ». Inoltre, nel riparto di competenze tra i diversi livelli di governo, l'articolo 117, comma 2, lett. s), della Costituzione attribuisce allo Stato la potestà legislativa esclusiva in materia di tutela dei beni culturali, mentre la loro valorizzazione e la promozione ed organizzazione di attività culturali è materia di legislazione concorrente, ai sensi del comma 3 del medesimo articolo 117 Cost.

convalida le richieste di adesione al sistema dei musei non statali, presentate agli organismi di accreditamento delle regioni e delle province autonome, previste dall'articolo 5. I musei accreditati devono raggiungere i *"livelli uniformi di qualità"* definiti nell'allegato al decreto sotto forma di "macro ambiti" quali l'organizzazione, le collezioni, la comunicazione e i rapporti con il territorio.

La presente indagine è stata concepita per valutare, tra le altre cose, il grado di conformità dei diversi musei alle suddette normative, esaminando, come previsto dal protocollo d'intesa del marzo 2023, il servizio offerto agli utenti (in particolare per quanto riguarda l'accesso e la conoscenza delle collezioni), le modalità organizzative e di finanziamento, la struttura dei costi, i progetti e le attività culturali e le sponsorizzazioni, nonché la tutela dei siti e dei beni, elementi tutti che consentono di valutare la capacità dei musei di accogliere il pubblico nelle migliori condizioni possibili.

Questo impegno ad ampio raggio, che si inserisce nella sfida più generale della democratizzazione della cultura, comporta per i musei la necessità di abbattere le barriere all'accesso materiale e sociale alle collezioni, ma interpella altresì le caratteristiche organizzative assunte (l'autonomia scientifica, finanziaria e gestionale), la proprietà degli edifici che ospitano le collezioni, la capacità degli enti di esporre e conservare le opere. Ciò richiede una conoscenza approfondita delle collezioni, funzionale a gestirle in modo dinamico a favore di un pubblico che va non solo ampliato, ma anche accuratamente conosciuto, valutandone il livello di soddisfazione. In ultimo, si pone la questione dei costi, delle necessità di risorse e delle fonti di finanziamento, nonché dei modelli gestionali più confacenti ed efficaci in un contesto di aumento dei costi di funzionamento per il personale e per le attività di conservazione, manutenzione e restauro.

1 L'INDIPENDENZA SCIENTIFICA E L'AUTONOMIA GESTIONALE: IL FUNZIONAMENTO ISTITUZIONALE E LA STRATEGIA

1.1 L'autonomia scientifica e organizzativa.

L'analisi ha preso le mosse dalla verifica di come il modello organizzativo adottato riesca a coniugare l'autonomia scientifica con la necessaria vigilanza pubblica sull'aderenza alla missione culturale di ogni istituzione museale.

In tal senso è emersa una certa somiglianza negli assetti giuridici adottati nei tre musei italiani e nel Musée des confluences di Lione: ivi si riscontra un assetto pluralistico, in cui coesistono enti soci diversi; nei musei italiani la struttura è aperta anche all'adesione (come soggetti fondatori o partecipanti stabili) di soggetti privati (società e fondazioni bancarie). A Lione la partecipazione è riservata solo a persone giuridiche pubbliche.

Tale analogia si rispecchia nell'assetto organizzativo adottato: in ogni museo è presente un consiglio di amministrazione (dove sono rappresentati tutti gli enti soci o fondatori controllanti), che nomina un direttore dotato di competenze scientifiche e gestionali; in ogni museo il direttore è affiancato da un comitato scientifico formato da esperti nel ramo culturale che caratterizza l'istituzione e che ne garantisce l'aderenza permanente alla missione culturale. Si tratta di un assetto spontaneamente adottato, ma che ricalca molto da vicino quello previsto dalla normativa italiana per i musei statali, controllati interamente dal Ministero della Cultura.

Gli altri tre musei esaminati (Clermont-Ferrand, Grenoble, Saint-Etienne) dipendono direttamente dalle direzioni culturali del comune o dell'unione di comuni, e non hanno personalità giuridica separata né un bilancio autonomo; il direttore, dotato di competenze specifiche del ramo culturale del museo, è nominato dalla giunta municipale o metropolitana⁸ e risponde generalmente all'assessore alla cultura dell'ente locale; per garantire la permanente aderenza alla missione culturale e il mantenimento di adeguati livelli di servizio, è importante l'adozione degli accorgimenti richiesti ai fini del riconoscimento della qualifica di "Musée de France" (tra cui la redazione del progetto culturale e scientifico, convalidato dall'ente controllante e dallo Stato, che contiene le linee strategiche sulle azioni culturali che il museo intende attuare per adempiere la propria funzione). Tale progetto è comunque previsto anche per i musei francesi dotati di autonomia organizzativa, come quello di Lione; inoltre ciò non esclude l'adozione, da parte degli enti locali controllanti, di ulteriori documenti programmatici contenenti azioni specifiche finalizzate allo sviluppo dell'attività museale.⁹

⁸ In questa sintesi si intende con "metropole" un'unione di comuni stabile e permanente (e quindi diversa da quelle previste dalla legislazione italiana, sostanzialmente riservata ai comuni di piccole dimensioni), a cui partecipa il comune capoluogo e quelli della "cintura" urbana. Anche in prosieguo, il termine "metropolitano/a" si riferirà esclusivamente a tale tipo di ente territoriale.

⁹ In tal senso, il museo di Clermont-Ferrand ha adottato un "piano museale", articolato su tre direttrici strategiche principali (conservazione della collezione, attrazione di nuovo pubblico, incremento della visibilità), destinato a essere attuato dal 2022 al 2032.

La normativa italiana (nazionale e regionale) invece non richiede un documento paragonabile a quello previsto per i “Musées de France”, ma ogni istituzione adotta, in attuazione dei principi-guida dettati dal Codice dei beni culturali¹⁰, proprie linee programmatiche (sovente predisposte dal direttore e approvate dal consiglio di amministrazione), coerenti con la missione istituzionale del museo e compatibili con le risorse finanziarie a disposizione.

Tale differente assetto giuridico si riflette in campo economico gestionale: mentre i musei italiani e quello di Lione hanno un proprio bilancio, e sono onerati di mantenere in equilibrio le entrate e le spese, adottando opportune politiche gestionali, organizzative e tariffarie, le istituzioni di Grenoble, Clermont-Ferrand e Saint-Etienne non hanno autonomia di bilancio e sono gestiti direttamente dagli enti pubblici che li controllano.

1.2 L'importanza del sostegno pubblico

Al di là del differente grado di autonomia giuridica e finanziaria che può caratterizzare le diverse istituzioni, le indagini hanno comunque mostrato un tratto comune, di importanza non secondaria, consistente nella proprietà pubblica (ora statale, ora di enti territoriali) di tutti gli edifici destinati a ospitare le collezioni e ad accogliere il pubblico dei visitatori; ogni museo ha una storia diversa e le collocazioni attuali sono frutto di scelte compiute ora in tempi risalenti (come la collocazione nel palazzo della Regia Accademia delle Scienze in Torino, per il Museo Egizio) ora decisamente recenti (come l'edificazione del fabbricato che ospita il Musée des confluences di Lione), ma comunque accomunate dal fatto che, anche quando il museo sia costituito da un ente autonomo, lo stesso non è di norma assoggettato al pagamento di alcun canone per l'utilizzo del fabbricato che lo ospita. Ciò appare logico per gli enti locali che gestiscono direttamente i musei¹¹, ed è meno scontato per le istituzioni museali che costituiscono enti autonomi.

Altro tratto comune, emerso nell'analisi dei vari musei, è il contributo determinante della finanza pubblica ai fini delle spese (talora ingenti) necessarie per la ristrutturazione degli edifici in parola e per l'allestimento (anche strutturale) degli spazi espositivi e dei percorsi di visita. Anche in tale caso, allorché il proprietario del fabbricato coincida con l'ente locale gestore del museo, tutto l'investimento rientra nel capitale comunale o metropolitano; viceversa, allorché l'istituzione museale sia un soggetto separato da quello proprietario dell'edificio, sorge il problema della corretta rappresentazione, anche contabile, dell'entità dell'investimento sostenuto dagli enti pubblici coinvolti a favore di un soggetto formalmente terzo ma con una missione esplicitamente pubblica¹².

¹⁰ Ad esempio, all'articolo 112, comma 4, del D. Lgs n. 42/2004.

¹¹ Ad esempio, il Museo di Grenoble è ospitato in un edificio comunale appositamente costruito dalla municipalità nel 1984; quello di Clermont-Ferrand è invece collocato in una ex caserma militare, a suo tempo acquistata dal comune e ristrutturata tra il 1984 e il 1992 a tale specifico scopo.

¹² A titolo di esempio si possono citare i 314 milioni necessari per l'edificazione del palazzo che ospita il Musée des confluences di Lione o i 50 milioni (in parte anche provenienti da fondazioni bancarie) necessari per la ristrutturazione e il novo percorso di visita del Museo Egizio di Torino, negli anni 2004-2005; anche il Museo di Saint-Etienne è rimasto chiuso per anni ed è stato riaperto solo nel 2001 dopo estesi lavori di ristrutturazione totalmente a carico del bilancio comunale.

2 I MEZZI NECESSARI ALL'ATTIVITA' MUSEALE

2.1 Gli edifici che ospitano le collezioni: idoneità e caratteristiche.

Al di là delle condizioni di proprietà e concessione in uso degli edifici, l'indagine ha mostrato un panorama estremamente variegato dal punto di vista delle caratteristiche fisiche e costruttive degli stessi; si va infatti da fabbricati di alto valore storico e culturale, con peculiarità architettoniche risalenti e che solo attualmente risultano adibiti a sito museale, ad altri progettati e costruiti *ab origine* proprio per ospitare il pubblico e le collezioni.

Tale variabile ha un'incidenza diretta sugli oneri di allestimento e manutenzione, nonché di adeguamento degli spazi alle esigenze espositive, di accesso del pubblico e di sicurezza per lavoratori e visitatori; lo stato del fabbricato rappresenta quindi costantemente un motivo di attenzione per gli organi di governo del museo, sia sotto il profilo dell'adeguamento alla funzione museale, sia per la necessità di garantire la salubrità degli spazi e l'idoneità a conservare gli oggetti che formano le collezioni. L'ampiezza di molti spazi ha inevitabili riflessi sulle ampie cubature e quindi sui costi per il riscaldamento e raffrescamento.

L'esame condotto ha evidenziato talora situazioni di difficoltà che le amministrazioni sono chiamate a risolvere¹³. In tal senso, gli interventi risultano tanto più onerosi quanto più il fabbricato presenti pregio architettonico o valore storico.

La possibilità e l'utilità di realizzare esposizioni temporanee dipendono da una pluralità di fattori: la disponibilità di spazi adeguati, il profilo culturale del museo (più o meno orientato alla realizzazione di percorsi aggiuntivi rispetto a quello permanente) e infine la presenza, nei magazzini, di oggetti meritevoli di valorizzazione, in grado di ovviare alla necessità di ricorrere al prestito di opere altrui, caratterizzato da importanti costi di movimentazione e assicurazione. La finalità comune è data dalla volontà di attirare ulteriore afflusso di visitatori e di sensibilizzare il pubblico su diversi filoni culturali.

In tal senso risultano esperienze significative. In particolare, il Musée des Confluences dispone di ben cinque sale a ciò destinate, per complessivi duemila metri quadri, in grado di ospitare negli anni ben quarantaquattro mostre temporanee, allestite principalmente con oggetti conservati nei propri magazzini¹⁴; undici sono state invece quelle organizzate a Clermont-Ferrand, pur in un contesto di spazi espositivi limitati. Il Museo dell'Auto ha organizzato oltre quindici esposizioni temporanee nel triennio 2021-23; anche il Castello di Rivoli, negli spazi del giardino e della c.d. "Manica lunga", realizza in media sei esposizioni temporanee ogni anno. I musei di Grenoble e Saint-Etienne hanno dovuto invece fronteggiare difficoltà nella gestione degli spazi e una limitata disponibilità finanziaria, che hanno comportato la riduzione numerica delle esposizioni temporanee negli anni più recenti. Il Museo Egizio ha invece inserito nel percorso permanente di visita alcune esperienze espositive inizialmente concepite come temporanee.

¹³ Meritano menzione in tal senso le necessità di adeguamento dell'impianto antincendio al museo di Saint-Etienne, i depositi esterni del Museo di Grenoble, le necessità di adeguamento impiantistico presso il Museo dell'Automobile e di ampie parti dell'edificio del Castello di Rivoli.

¹⁴ Oltre tre milioni di oggetti, di natura varia, custoditi in un deposito esterno dotato di impiantistica specifica e della superficie totale di 3.800 metri quadrati.

Connessa a tale tematica è quindi la disponibilità di magazzini in cui conservare adeguatamente gli oggetti non esposti nel percorso di visita permanente; tali spazi sono ora ricavati nello stesso edificio museale, ma spesso anche reperiti all'esterno, presso locali pubblici o privati, di cui il museo deve verificare l'idoneità ai fini della corretta conservazione di opere, oggetti e reperti.

2.2 La conoscenza delle collezioni: inventari, incremento, gestione dei prestiti e attività di restauro

In merito alla proprietà delle collezioni museali, la quasi totalità delle stesse risulta di proprietà pubblica, sia in Italia che in Francia, e soggetta al trattamento giuridico dei “beni culturali” secondo le definizioni delle rispettive legislazioni, sul punto caratterizzate da ampia convergenza¹⁵; in molti casi la proprietà delle collezioni è in capo agli enti locali (i comuni di Grenoble, Saint-Etienne e Clermont-Ferrand) per i rispettivi musei gestiti internamente. Laddove invece l'ente museale risulti giuridicamente distinto dai soggetti pubblici partecipanti, il panorama risulta più variegato; si hanno così casi di collezioni appartenenti al museo e destinati all'ente locale solo in caso di scioglimento (il Museo di Rivoli, i cui beni verrebbero retrocessi alla Regione Piemonte, principale finanziatore) e situazioni inverse, in cui la collezione resta, in tutto o in parte, di proprietà di uno o più soci fondatori, pubblici (per il Museo Egizio di Torino e il Musée des confluences di Lione) o privati (il Museo dell'Automobile)¹⁶.

Un altro aspetto qualificante dell'attività museale è dato poi dalla conoscenza delle collezioni conservate; tutti i musei dispongono di uffici finalizzati all'inventariazione degli oggetti posseduti e/o acquisiti; a tale attività deve aggiungersi la catalogazione di ogni oggetto, in modo da garantirne la reperibilità, lo stato di conservazione e la disponibilità a fini di esposizione o prestito; l'indagine ha mostrato situazioni differenziate rispetto a tale ultimo aspetto, con casi di catalogazione e tracciamento non completi o non sempre al passo con l'inventariazione.

In generale, i musei italiani analizzati hanno evidenziato un maggior avanzamento nell'opera di digitalizzazione dei propri archivi; in Francia, l'obbligatorietà della verifica inventariale ha permesso un approfondimento significativo della conoscenza delle collezioni. In entrambi i Paesi, comunque, sia la catalogazione che la verifica inventariale hanno avviato processi di aggiornamento permanente di una conoscenza più particolareggiata e precisa degli oggetti (fonti di indentificazione, stato di conservazione, opere momentaneamente irreperibili).

Oltre a scongiurare o ridurre i rischi di perimento o asportazione, un'efficace catalogazione concorre alla possibilità di tenere a disposizione degli studiosi il patrimonio conoscitivo di cui il museo è custode, e che resta continuamente meritevole di esplorazione, approfondimento, comprensione e divulgazione.

¹⁵ In base alle legislazioni di entrambi gli Stati, le collezioni sono considerate beni pubblici inalienabili.

¹⁶ Nel caso del Museo dell'Automobile, gran parte della collezione di vetture antiche è di proprietà della società Stellantis, succeduta alla Fiat-FCA, originario fondatore; in realtà, tali vetture furono cedute in proprietà al socio privato allorché questi si assunse, negli anni '80 del XX secolo, i rilevanti oneri di restauro dell'edificio museale (allora ancora di proprietà dell'associazione museale), danneggiato da un evento sismico.

Alquanto differenziato è il panorama relativo alle politiche di acquisizione; in tale campo, il Museo Egizio non le persegue, all'esplicito fine di non incentivare, indirettamente, il mercato nero di antichità, autentiche o presunte; peraltro, la collezione detenuta risulta il frutto di due grandi campagne di acquisizione risalenti ai secoli XIX e XX, e l'autenticità dei reperti è stata ampiamente verificata.

Per il resto, ogni museo le persegue compatibilmente con la natura delle opere e le risorse disponibili, mediante un'ampia varietà di soluzioni giuridiche, che vanno dall'acquisto in proprietà dietro corrispettivo approvato dai rispettivi organi di gestione (e, in Francia, per i musei non statali, anche dalla competente commissione scientifica regionale o interregionale in materia di acquisiti), all'acquisizione temporanea in comodato¹⁷, ovvero definitiva per donazione di oggetti e opere¹⁸, ora da collezionisti, benefattori e anche da artisti espositori¹⁹.

Altrettanto vasto è il panorama in tema di prestiti (reciproci o meno) di opere e reperti con altre istituzioni museali nazionali ed estere, ed ai cui fini è indispensabile un adeguato sistema di inventariazione e tracciamento; tale attività dipende fortemente dal profilo museale preso in considerazione e, in Francia, dalla recente operatività della banca dati "Gioconda", che ha aumentato la visibilità e la conoscenza dei rispettivi patrimoni conservati, incrementando la possibilità di prestiti, utili alla realizzazione di esposizioni tematiche. Significativa risulta in tal senso l'esperienza del Musée des confluences che, dagli oltre 400 oggetti prestati nel 2017, è passata nel 2022 al prestito di oltre 800 pezzi. Anche il museo di Grenoble registra una discreta movimentazione di opere, sia in entrata che in uscita, per oltre cento esemplari in media all'anno.

In Piemonte, il Museo dell'Automobile riceve e presta autovetture, anche all'estero, con una discreta frequenza nell'ambito di mostre ed eventi dedicati alla storia dell'automobile; quanto al Museo Egizio, lo stesso ha recentemente organizzato vere e proprie esposizioni presso altri musei di diversi continenti (significative per dimensioni e gradimento quelle in San Pietroburgo e Brasilia), fornendo anche i relativi servizi di allestimento, che hanno rappresentato una fonte di introito economico.

In relazione alla tipologia di opere esposte, si pone più o meno la necessità che il Museo organizzi o si avvalga di attività di restauro specialistico di reperti e oggetti; in tal senso meritano menzione i casi dei centri di restauro operativi presso i musei di Saint-Etienne²⁰, Clermont-Ferrand e il M-Auto di Torino, dove ogni anno decine di vetture antiche vengono rimesse in moto. Importanti anche le attività svolte presso il Museo Egizio da appositi gruppi di studiosi e specialisti (dai papiri, ai tessuti, fino agli oggetti lignei e di diverso materiale conservato a distanza di migliaia di anni), generalmente formati da personale assunto stabilmente dal museo.

In effetti è doveroso osservare che un'adeguata catalogazione della collezione comporta un profondo lavoro di tutto il personale specializzato del museo, che rende possibile e agevola tutte le attività "a valle" di esposizione e racconto degli oggetti; tuttavia, se tali attività umane richiedono normalmente un costo rappresentato da compensi, retribuzioni e accorgimenti

¹⁷ È il caso, ad esempio, di un certo numero di autovetture conservate presso il Museo dell'Automobile.

¹⁸ Sia il Museo di Lione che quello di Saint Etienne hanno dichiarato di aver ricevuto, negli anni oggetto di analisi, la gran parte delle nuove acquisizioni mediante donazione.

¹⁹ Il Museo di arte contemporanea-Castello di Rivoli riceve talora in donazione opere da artisti viventi all'esito di esposizioni personali organizzate presso l'istituzione.

²⁰ Quest'ultimo, nel corso dell'indagine ha documentato una trentina di casi di restauro realizzati nelle annualità esaminate, sostenendo una spesa complessiva di oltre 213.000 euro.

tecnologici, più ardua risulta la quantificazione in termini monetari dell'utilità immateriale che ne viene indubbiamente ricavata e che deve continuare a essere perseguita.

3 L'ATTRAZIONE DEL PUBBLICO E LA RIMOZIONE DEGLI OSTACOLI ALL'ACCESSO

3.1 La conoscenza del pubblico e la soddisfazione dell'utenza

La funzione principale dei musei consiste nel raccogliere, catalogare e rendere accessibili al pubblico le collezioni in suo possesso, al fine di promuovere la conoscenza e la cultura; ne consegue che l'obiettivo, per ogni istituzione museale, deve essere quello di attrarre il maggior numero possibile di visitatori, per rendere effettiva e diffusa la conoscenza del patrimonio culturale di cui l'ente è depositario. A tale fine, si giustifica quindi l'investimento e l'apporto finanziario, talora molto importante, che le istituzioni pubbliche destinano per la gestione dei musei e dei siti culturali in generale, dal momento che una maggiore elevazione culturale dovrebbe avere effetti positivi e di progresso sociale per l'intera collettività amministrata.

Per i musei francesi, in effetti, l'obiettivo di incrementare il numero dei visitatori è spesso previsto come punto qualificante nel progetto scientifico e culturale; anche secondo la normativa italiana, l'incremento dei visitatori va considerato sostanzialmente attuativo degli obiettivi di diffusione delle conoscenze e valorizzazione delle collezioni. Per i musei italiani esaminati è emerso comunque che una delle spinte ad ampliare il numero dei visitatori sia costituita, oltre che dalla funzione di cui sopra, dall'opportunità di incrementare le entrate e, di conseguenza, migliorare e aumentare il livello e la tipologia di servizi e attività che ruotano attorno all'esposizione.

In generale, si ritiene che, al fine di incrementare l'afflusso di pubblico verso una certa esperienza, sia essenziale conoscere le preferenze ed aspettative dei visitatori, nonché le loro impressioni e valutazioni al termine della visita; l'indagine ha però mostrato che la possibilità di raccogliere simili dati al momento dell'acquisto del biglietto e alla fine del percorso sia svolta solo in minima parte (anche in ragione dei limiti posti dalle leggi europee alla possibilità di trattare dati personali ed effettuare profilazioni della clientela) e, nei casi consentiti, in modo sostanzialmente indiretto.

In particolare, i musei italiani esaminati risultano avere adottato politiche tariffarie molto articolate e diversificate, sviluppando un'ampia tipologia di sconti e riduzioni; dall'andamento della vendita dei biglietti a condizioni privilegiate è quindi possibile per il museo capire se una certa politica "commerciale" abbia riscosso o meno gradimento.

Anche nei musei francesi esaminati, l'unica raccolta di dati effettuata dalla biglietteria concerne la provenienza geografica del visitatore e il suo diritto o meno a godere di uno sconto sul prezzo; tali dati però non risulterebbero poi di fatto elaborati per migliorare la conoscenza del pubblico e svolgere analisi finalizzate a intercettare nuovi visitatori; nel panorama francese l'unica eccezione sembra rappresentata dal Musée des Confluences, che ha costituito a tale fine

un servizio interno denominato “osservatorio permanente dei visitatori” e che alimenta una banca dati propria, da cui vengono estratti periodicamente rapporti sulla composizione anagrafica e sociale del pubblico visitante, nonché rilevazioni costanti del grado di soddisfazione²¹.

Al di fuori di tale esperienza lionese, risultano ovunque poco sviluppate attività di raccolta ed elaborazione di giudizi e valutazioni espresse dai visitatori all’esito dell’esperienza culturale vissuta al museo; in Francia, l’unica altra istituzione ad aver svolto una ricerca sistematica in tal senso è risultato il Museo di Saint-Etienne, nel 2022²², che auspica di voler successivamente ripetere tale rilevazione con cadenza regolare; in Italia, i musei selezionati hanno invece dichiarato di fare affidamento principalmente sulle recensioni espresse sulle proprie pagine di comunità sociali digitali (*social media*) e dei principali motori di ricerca, nonché sulla gestione delle risposte a eventuali reclami presentati dai visitatori, mentre veri e propri sondaggi sulle preferenze del pubblico sarebbero stati svolti solo occasionalmente²³. Tuttavia, senza una metodologia affidabile dal punto di vista statistico, la raccolta delle sole recensioni spontanee pubblicate in rete rischia di difettare di attendibilità.

3.2 I fattori che influiscono sull’affluenza dei visitatori

Si riportano di seguito i dati rilevati dai musei sulla frequenza dei visitatori nell’anno 2022; ovunque nel numero dei biglietti a prezzo ridotto sono compresi quelli venduti ai gruppi, con la scontistica ad essi dedicata.

Museo	Gratuiti	ridotti	interi	Totale ingressi
Lione	346.939	52.368	255.294	654.601
Grenoble	41.727	38.265	40.265	120.257
Clermont-Ferrand	25.140	0	6.285	31.425
Saint-Etienne	11.431	3.031	10.775	25.237
Museo Egizio	168.984	401.894	336.486	907.364
Museo Auto	23.238	129.179	85.578	237.995
Castello Rivoli	7.292	58.906	9.535	75.733

Fonte: dati di biglietteria comunicati dai musei

Dalle cifre esposte è immediato notare la estrema diversità delle situazioni osservate.

Non pare di poter osservare correlazioni dirette tra l’incidenza degli ingressi gratuiti o scontati e il numero complessivo degli accessi; certamente ogni museo è chiamato ad adottare

²¹ Dalle rilevazioni più recenti del Museo di Lione emerge che i visitatori tendono a essere giovani, prevalentemente donne, lavoratori e alla prima esperienza di visita; il pubblico nel biennio 2022-2023 è stato in prevalenza francese, mentre quello proveniente dal resto d’Europa stenta a raggiungere, in percentuale, i livelli anteriori alla pandemia del 2020.

²² La ricerca, commissionata a società specializzata nel campo dell’utenza culturale, risalente al 2022, ha mostrato come la maggioranza dei visitatori sia costituita da donne, la fascia d’età più rappresentata sia quella tra i 45 e i 59 anni, di livello sociale e culturale medio-alto (dirigenti e impiegati in proporzione più numerosi rispetto alla popolazione generale); inoltre il 44% del pubblico proverrebbe dall’area metropolitana di Saint-Étienne (di cui il 34% dalla città), mentre i turisti costituirebbero circa un terzo del totale dei visitatori.

²³ In particolare, il Museo Egizio ha dichiarato di svolgere sondaggi di gradimento con cadenza quinquennale e di avere recepito una serie di indicazioni in merito all’esposizione dei resti umani, con modalità tali da non turbare la sensibilità delle persone.

azioni in grado di favorire ora il superamento dei possibili ostacoli alla visita, ora a incentivare l'avvicinamento del pubblico al sito e alle collezioni esposte.

3.2.1 Possibili ostacoli all'accesso: il prezzo del biglietto, l'edificio ospitante e altri impedimenti di natura sociale

In generale, l'esperienza italiana sta mostrando come una politica tariffaria caratterizzata da numerose ipotesi di riduzioni e sconti abbia avuto un ruolo centrale nel trainare, per i tre musei selezionati, l'incremento totale del numero dei visitatori. Non sembrano emergere, in Francia, analoghe evidenze in conseguenza delle ampie politiche di gratuità praticate.

In effetti, non pare che vengano svolte sistematicamente analisi sulle ripercussioni che determinate innovazioni tariffarie produrrebbero sul numero totale di accessi al museo; inoltre non risulta mai dichiarato un obiettivo numerico di visitatori da raggiungere. In tal senso, certamente la pandemia e le sue chiusure generalizzate, improvvise e forzate hanno scoraggiato eventuali attività di pianificazione strategica su quantitativi di ingressi da conseguire; piuttosto hanno stimolato presso i musei la creazione di percorsi di visita virtuale o telematica²⁴. Tali ultime esperienze, sviluppate nel biennio 2020-2021, sono in parte state confermate negli anni successivi, spesso in funzione preparatoria e complementare di una visita "dal vivo".

Quanto invece alla accessibilità in concreto del museo, le normative attuali impongono l'adozione di accorgimenti in grado di consentire percorsi di visita al di là delle disabilità che possono affliggere singole persone, e tutte le istituzioni museali analizzate hanno mostrato ampia sensibilità e impegno per rendere effettivi tali percorsi. Ciò può risultare particolarmente complesso e oneroso allorché la collezione sia ospitata in un edificio antico, dal momento che risulta indispensabile l'installazione di scivoli, ascensori e percorsi tattili.

Altra tematica emersa dall'analisi riguarda la collocazione logistica dell'edificio museale rispetto al centro urbano e alle principali vie di comunicazione; in tal senso l'unica istituzione con sede decentrata rispetto alla città è risultata essere il Castello di Rivoli, che ha impostato, come si vedrà, un'ampia serie di attività didattiche rivolte a scuole, aziende e gruppi, in modo da ovviare il più possibile a una ubicazione che, per il grande pubblico, rappresenta oggettivamente un punto debole.

Rimane aperta, per tutti gli enti culturali, la questione di come diffondere la conoscenza della collezione presso il pubblico che non ha l'abitudine di frequentare i musei; in tal senso, oltre a offrire possibilità di visita in forma telematica o digitale, molte istituzioni sperimentano aperture straordinarie serali o notturne, anche in occasioni di ricorrenze particolari²⁵.

Parimenti, molti musei hanno intensificato la realizzazione di esperienze e percorsi di visita in esterno, e che non presuppongono il previo acquisto di un biglietto d'ingresso, e che,

²⁴ Al momento, il museo di Clermont-Ferrand risulta sprovvisto di un sito internet proprio, e figura unicamente in una sezione del sito dell'amministrazione metropolitana con finalità essenzialmente turistiche, ma senza la possibilità di acquistare o prenotare il biglietto di ingresso tramite il portale, né di individuare le opere esposte più significative.

²⁵ In Francia, ad esempio, risulta molto diffusa l'esperienza della "nuit européenne des Musées", che coinvolge un alto numero di enti, oltre a quelli esaminati nella presente indagine; singoli musei propongono talora estensioni dell'orario di visita fino alla sera inoltrata; analoga iniziativa è stata adottata dal Museo Egizio, e consiste nell'apertura straordinaria in orario serale del museo, con la visita libera di alcune sale arricchita da occasioni di rinfresco, sottofondo musicale e esperienze artistiche.

oltre a dare visibilità al museo in contesti territoriali e quartieri anche fisicamente distanti dalla sede, offrono opportunità di crescita culturale ai partecipanti.

Accanto ad esse, si sono sviluppate, oltre alle attività didattiche continuative (a cui è dedicato il paragrafo successivo) ulteriori occasioni di formazione dedicate a speciali categorie di destinatari; si tratta di attività che normalmente implicano, per l'istituzione, una rilevante mole di lavoro in termini di ricerca e analisi delle necessità della società civile, e che si traducono, di norma, in esperienze conoscitive dedicate appositamente a piccoli gruppi, costituiti da soggetti culturalmente o socialmente svantaggiati. Se l'impatto numerico di questi visitatori, rispetto al totale, appare trascurabile, va invece evidenziato l'elevato valore sociale di inclusione e crescita che il museo può offrire ai gruppi sociali e agli individui in condizioni di marginalità²⁶.

3.2.2 Le azioni che favoriscono l'avvicinamento del pubblico: esperienze didattiche, ricerca e divulgazione delle conoscenze

Per poter godere appieno la fruizione di un sito culturale o la visita di una collezione museale, al visitatore è necessaria una previa preparazione personale sul tema di cui l'esposizione costituisce una narrazione tramite oggetti significativi; da sempre quindi gli enti gestori di musei predispongono una serie di accorgimenti atti ad agevolare, anche per il visitatore inesperto, una migliore comprensione del contesto e dei fenomeni che la collezione intende raccontare; in tal senso la predisposizione di schede illustrative (di singole opere o oggetti, ovvero di artisti o di complessi ambienti espositivi) lungo il percorso è il primo strumento a ciò deputato. Vi si aggiungono, nell'esperienza comune e generale, l'offerta di accompagnamento da parte di guide appositamente formate, o la predisposizione di sussidi audio o video in grado di accompagnare il pubblico in un'esperienza culturale maggiormente consapevole.

L'indagine ha però mostrato che quanto sopra costituisce, per i musei selezionati, una sorta di *minimum*, a cui sono affiancate di continuo occasioni di formazione più personalizzata e mirata²⁷, prima fra tutte quelle in modalità di laboratorio, che consentono al visitatore di interagire attivamente nel contesto della collezione. Le esperienze in tal senso risultano numerose, diffuse e con un ampio ventaglio di opzioni, che ben si adatta alle diverse categorie e gruppi di destinatari.

I primi destinatari di tali iniziative sono naturalmente gli studenti, di ogni ordine e grado scolastico, per cui tutti i musei analizzati risultano avere previsto percorsi e attività appositamente dedicati; ad essi, gli enti hanno sovente affiancato veri e propri laboratori didattici caratterizzati dall'interazione dei partecipanti, in grado di migliorare l'esperienza culturale, rivolti a gruppi sociali di ogni tipo.

²⁶ Le linee generali della politica culturale francese parlano in proposito di "pubblico prioritario" e numerose risultano le attività organizzate dai musei in tal senso; nel panorama italiano esaminato, spiccano le ampie e variegata attività svolte dal Dipartimento Educazione operante presso il Museo di Arte contemporanea, nonché le esperienze didattiche organizzate dal Museo Egizio per gruppi di detenuti o di giovani disoccupati.

²⁷ Al momento, tuttavia, il solo museo di Clermont-Ferrand risulta privo del servizio di audioguida, dismesso per ragioni igieniche durante la pandemia, e non ancora ripristinato in attesa di poter adottare un applicativo informatico scaricabile sui telefoni cellulari di cui ogni visitatore è notoriamente provvisto.

Particolarmente significativa e varia si è rivelata l'attività svolta dal Dipartimento Educazione costituito presso il Museo di Arte contemporanea di Rivoli, che offre formazione a categorie professionali, gruppi e associazioni e collabora con molteplici istituzioni culturali, producendo contenuti ed esperienze estremamente diversificate e ispirate al principio "*educare all'arte con l'arte*". Tale metodologia risponde ai bisogni provenienti dai vari settori educativi, culturali e sociali del territorio, creando legami con enti e associazioni in campo socio-assistenziale²⁸; l'impegno profuso risulta particolarmente interessante alla luce del carattere specialistico e non tradizionale dell'arte contemporanea, e della collocazione logistica del museo, che non favorisce l'afflusso di massa. Molto diversificate e innovative risultano altresì le esperienze educative e formative offerte dal Museo Egizio e dal Museo dell'Automobile.

Analogamente, risulta assai ampia l'offerta di attività laboratoriali presso il Musée des confluences di Lione fin dalla sua apertura, i cui numeri di partecipazione, dopo l'interruzione dovuta alla pandemia, stanno tornando a livelli elevati; anche presso il museo di Grenoble risultano attivati laboratori didattici principalmente indirizzati alle scuole, ma le cui ricadute numeriche e qualitative non sembrano essere precisamente rilevate.

Oltre alle suddette attività rivolte al pubblico che cerca formazione, alcuni musei analizzati hanno mostrato una forte propensione ad accogliere collaborazioni scientifiche di livello accademico di respiro internazionale, e a svolgere al loro interno attività di ricerca sulla collezione ospitata, per accrescere il più possibile le opportunità di approfondimento scientifico che la stessa offre al mondo degli studiosi.

Nel panorama francese spiccano le collaborazioni avviate dal Musée des confluences di Lione con istituzioni museali di primo piano a livello mondiale²⁹, oltre che con la locale Ecole Normale Supérieure, l'università e il Centro Nazionale Francese per la ricerca scientifica.

Analogamente, vanno segnalate le attività dei ricercatori, archeologi, egittologi e papirologi operanti presso il Museo Egizio di Torino, che collabora attivamente anche ad attività di scavo in Egitto, nonché l'importanza del centro di documentazione gestito dal Museo dell'Auto, che conserva centinaia di periodici e riviste risalenti agli albori della storia dell'automobile, a disposizione degli studiosi del ramo.

Infine, molto diversificato è il panorama relativo ai rapporti con gli organi di informazione, anche se in tutti i musei selezionati esiste almeno un'unità di personale dedicato espressamente alla comunicazione e ai rapporti con la stampa; abitualmente tali uffici si dedicano alla promozione pubblica delle attività museali, alle produzioni editoriali e ai rapporti con le altre istituzioni. In particolare, a Lione esiste l'ufficio più strutturato a tale fine (composto da dieci persone), in grado anche di monitorare e misurare i riflessi mediatici delle attività svolte e promosse dal museo, sia presso i mezzi di comunicazione tradizionali che sulle piattaforme mediatiche; a Rivoli, uno dei due addetti all'ufficio comunicazione collabora specificamente con il Dipartimento Educazione, e il museo cura la pubblicazione di importanti cataloghi delle esposizioni realizzate.

²⁸ Alcune attività sono descritte dal museo al seguente link:

<https://www.castellodirivoli.org/dipartimento-educazione/progetti-speciali/>

²⁹ Ad esempio, si possono citare i partenariati scientifici in atto con il Museo Interdisciplinare dell'Università di Tokyo, l'Istituto oceanografico del Principato di Monaco, e le cooperazioni con il museo di antropologia di Vancouver, quello di storia naturale di Washington e con le istituzioni culturali nazionali di Etiopia e Vietnam.

In un contesto estremamente differenziato per localizzazione degli edifici, fama delle collezioni e politiche tariffarie, un comune denominatore tra le istituzioni esaminate sembra rappresentato dallo sforzo di offrire ai visitatori un ventaglio sempre più ampio di esperienze coinvolgenti che vadano al di là della tradizionale “visita guidata”.

4 LE SCELTE GESTIONALI SUI SERVIZI E SUL PERSONALE

4.1 Gestione interna o esternalizzata dei servizi

L’indagine ha mostrato una certa varietà dei regimi di gestione dei diversi servizi, tale per cui appare arduo individuare tendenze effettivamente comuni; anche all’interno dei due ordinamenti nazionali, è emersa una sostanziale eterogeneità delle pratiche adottate; tuttavia il regime adottato dal Musée des Confluences di Lione appare più vicino a quello dei musei italiani analizzati, che vede un ampio ricorso alla concessione in appalto a imprese specializzate di molte attività, dalla biglietteria alla sicurezza, vigilanza e manutenzione.

In particolare, nel campo della vigilanza interna ed esterna dell’edificio e delle collezioni, la scelta di optare per l’appalto a imprese esterne è perseguita dalla maggior parte degli enti, anche a partecipazione interamente pubblica, come nel caso dei musei di Grenoble e Rivoli; al contrario, laddove anche tali mansioni siano state mantenute in capo al personale comunale interno (Saint-Etienne³⁰ e Clermont-Ferrand), si sono riscontrati problemi nel garantire la continuità del servizio.

L’unico servizio che pare riservato al solo personale interno dei musei, in Italia come in Francia, è la predisposizione delle schede e pannelli illustrativi nelle sale e lungo il percorso espositivo. Per il resto, anche nell’offerta di servizi didattici e di guida, si assiste spesso a una coesistenza di attività svolte da personale dipendente del museo con quello contrattualizzato presso società esterne. Tale opzione risulta più praticata nei musei italiani e nel museo di Lione, mentre un maggior ricorso a personale interno si registra Grenoble, Clermont-Ferrand e Saint-Etienne.

Anche per i servizi di biglietteria il panorama si presenta variegato, con i musei di Torino (Egizio e M-Auto) e Lione che si avvalgono di personale incaricato da società esterne, mentre gli altri vi impiegano lavoratori alle proprie dirette dipendenze.

Parimenti, nel caso dei servizi di bar-caffetteria e del negozio di libri e oggettistica, si sono rilevate scelte gestionali assai diverse, talora modificate nel corso degli anni, passando da gestioni internalizzate a esternalizzate, e viceversa³¹; nella maggior parte dei casi, tali servizi sono aperti e accessibili anche ai non visitatori. Appare maggioritaria la scelta di affidare

³⁰ Ad esempio, nel corso del 2022, presso il Museo delle arti e industria di Saint-Etienne, si sono registrate quasi settecento giornate di assenza da parte del personale incaricato della sorveglianza delle collezioni, con conseguente necessità di chiusura al pubblico, volta per volta, di alcuni ambienti espositivi.

³¹ Peculiare appare il caso del Museo Egizio di Torino, che dopo alcuni anni di gestione esternalizzata del bar, ha optato nel 2022 per la reinternalizzazione del personale ad esso dedicato; i musei di Saint-Etienne e di Clermont-Ferrand invece non dispongono di una caffetteria interna.

all'esterno la gestione del negozio di articoli tematici e libreria; in ogni caso, in tali settori non sempre è possibile individuare un modello gestionale che risulti in assoluto più efficace di altri.

4.2 La gestione e il costo del personale

Il personale dipendente dei musei presenta, anche laddove si faccia ampio ricorso all'esternalizzazione di servizi, un ruolo di importanza crescente, in quanto ad esso sono comunque affidati fondamentali compiti di direzione, coordinamento e vigilanza sull'operato degli addetti appartenenti alle cooperative o società appaltatrici di servizi, dalla biglietteria alla vigilanza alle attività didattiche a supporto dell'utenza.

In effetti si è notato che anche nei musei che fanno ampio ricorso alle esternalizzazioni, i dati del personale dipendente proprio appaiono in crescita; inoltre le istituzioni museali possono così assumere un maggior numero di figure professionali specializzate nel campo culturale specifico dello studio e della ricerca.

La tabella che segue mostra i dati rilevati nell'esercizio 2022 relativamente alla consistenza numerica del personale interno e al relativo costo comprensivo di salari e oneri sociali.

<i>Museo</i>	Personale dipendente		Spesa per il personale dipendente (compresi oneri sociali)	
	2019	2022	2019	2022
<i>Annualità a confronto</i>				
<i>Lione</i>	91	91	5.281.090	5.794.113
<i>Grenoble</i>	45	41	2.238.401	2.274.281
<i>Clermont-Ferrand</i>	21	22	909.731	938.938
<i>Saint-Etienne</i>	67	50	1.935.574	2.141.587
<i>Museo Egizio Torino</i>	60	77	2.706.339	3.462.771
<i>Museo Auto Torino</i>	14	15	691.394	747.230
<i>Castello Rivoli</i>	36	31	1.860.921	1.653.639

Fonte: dati comunicati dai musei

Si nota una discreta stabilità delle quantità di personale in servizio, con alcune eccezioni dovute a eventi particolari che riguardano i singoli musei³², e a seconda che l'ente abbia provveduto o meno a sostituire il personale pensionato; l'ammontare delle masse salariali presenta una dinamica che segue l'andamento del numero degli assunti e delle variazioni contrattuali intervenute (rinnovi dei contratti collettivi nazionali o aziendali, indici retributivi, eventuali modifiche al sistema premiante, incremento o meno degli oneri sociali).

³² Il Museo di Saint-Etienne ha subito un riassetto complessivo dell'organico, dovuto all'accorpamento dell'ente con il preesistente museo minerario; il Museo Egizio ha visto invece un aumento del personale di pari passo con l'incremento delle attività di ricerca e la reinternalizzazione del personale della caffetteria.

Quanto all'inquadramento contrattuale, nei tre musei italiani si è rilevata la presenza di tre contratti collettivi diversi³³, e pertanto la Sezione regionale ha raccomandato una convergenza verso il contratto più consono al comparto. In Francia il panorama è risultato più semplificato, dal momento che solo il Musée des confluences applica un contratto collettivo di diritto privato (CCNL del settore "istruzione, cultura, tempo libero e spettacolo"), mentre per i dipendenti dei comuni di Grenoble, Clermont-Ferrand e Saint Etienne si applica la normativa relativa a orario e retribuzione dei lavoratori pubblici degli enti locali.

Più marcate risultano le differenze di trattamento contrattuale (con riferimento all'orario settimanale e al trattamento del lavoro straordinario ed eventuali recuperi o periodi di "reperibilità"), che però dipendono dal diverso ordinamento lavoristico generale in vigore in Italia e in Francia, dove è prevista una notevole flessibilità del ciclo di lavoro entro il "monte-ore" annuo stabilito per legge o per contratto.

Per quanto riguarda i numeri relativi al personale esterno, i dati sono meno precisi, in quanto parte dei servizi richiesti utilizzano turnazioni, contratti a tempo parziale e meccanismi di "chiamata", e quindi il personale in concreto impiegato presso il museo risulta variabile a seconda delle giornate e dei periodi.

<i>Museo – dati anno 2022</i>	Personale di imprese e cooperative appaltatrici	Spesa per i servizi affidati a società esterne
<i>Lione</i>	Circa 100	3.597.090
<i>Grenoble</i>		1.407.039
<i>Clermont-Ferrand</i>	Zero	0
<i>Saint-Etienne</i>	Zero	0
<i>Museo Egizio Torino</i>	Circa 140	3.285.554 ³⁴
<i>Museo Auto Torino</i>	Circa 50	607.801
<i>Castello Rivoli</i>	Circa 40	757.844

Fonte: dati comunicati dai musei

In generale, la possibilità di appaltare ad imprese e società esterne è praticata per le prestazioni interfunzionali o standardizzabili (come appunto la vigilanza, la bigliettazione, la cassa), con la finalità di far prevalere la continuità dei servizi all'utenza, avvalendosi nel contempo di una certa flessibilità contrattuale, non necessariamente connessa a un contenimento dei costi.

³³ Il personale del Museo Egizio è inquadrato secondo il contratto collettivo nazionale di lavoro "Federculture"; quello del Castello di Rivoli con il CCNL "Imprese di viaggio e turismo - confcommercio"; ai dipendenti del Museo dell'Automobile è invece applicato il CCNL dei lavoratori metalmeccanici.

³⁴ Il dato è comprensivo dei costi per il servizio di biglietteria, che assorbe da un quinto a un quarto degli incassi.

5 FONTI DI FINANZIAMENTO E CONOSCENZA DEI COSTI

5.1 Le varie tipologie di fonti di finanziamento

Con riguardo alle entrate di cui le istituzioni museali beneficiano, il panorama si presenta come estremamente variegato; pertanto se ne offre di seguito una elencazione ragionata, dando evidenza di alcune particolarità emerse nei singoli musei.

Una prima categoria di ricavi è data, per i musei giuridicamente autonomi, dai trasferimenti istituzionali o statutari, destinati al funzionamento ordinario: si tratta delle somme che ciascun soggetto socio o fondatore, pubblico o privato, effettua almeno annualmente, in quanto titolare di diritti nella nomina degli organi statutari; si tratta di contributi tendenzialmente costanti, al cui adempimento è di norma condizionato l'esercizio dei diritti di voto assembleare. Per i musei comunali, invece, non sussiste una tale forma di sovvenzione ma semplicemente il comune garantisce la copertura di tutti i costi, non coperti dal ricavo dei biglietti o dalle donazioni private.

Il dato saliente emerso nell'indagine è che, per i musei italiani, tali sovvenzioni sono rimaste sostanzialmente costanti e in alcuni casi sono diminuite, in ragione della ridotta disponibilità finanziaria degli enti pubblici eroganti. In Italia come in Francia, i soggetti contributori non hanno obbligo di confermare annualmente i contributi versati fino all'anno prima, e ciò può creare difficoltà all'ente museale in fase di programmazione, specie quando la dipendenza del museo da tali sovvenzioni risulti elevata in rapporto al totale delle entrate; in tale ultimo caso, può assumere importanza anche la tempestività nel versamento delle somme promesse e stanziare nel bilancio dell'ente pubblico³⁵.

La seconda categoria di ricavi è rappresentata dagli incassi rinvenienti dalla vendita dei biglietti di ingresso; in tale campo ogni istituzione si è dotata di tariffazioni piuttosto articolate e di differenti politiche di scontistica e gratuità, ciascuna finalizzata a intercettare le tendenze e il gradimento di diverse categorie di pubblico. Anche in tale ambito si sono riscontrate differenze molto marcate, tra musei che dalla bigliettazione ricavano oltre la metà dei propri flussi di cassa ed altri che ne ricevono un ammontare minimo; su tale aspetto influiscono in modo determinante le politiche più o meno ampie verso la gratuità degli ingressi.

Terza importante fonte di introiti è costituita dai corrispettivi per attività didattiche, culturali e formative, che vanno oltre il semplice accesso alla collezione, come le visite guidate e i laboratori. Nei musei italiani è emerso che le attività didattiche rivolte a scuole e gruppi generano afflussi di pubblico ed incassi non direttamente proporzionali all'andamento delle visite "ordinarie", potendo presentare andamenti talora divergenti rispetto a queste ultime³⁶; se ne può dedurre che tali attività ed esperienze differenziate possono costituire un valido

³⁵ Nel caso del Castello di Rivoli, il differimento del pagamento del contributo annuo regionale ha costretto l'ente a ricorrere a un meccanismo di cessione del credito medesimo, con costi a proprio carico, decisivi nel determinare i risultati negativi degli esercizi 2022 e 2023.

³⁶ Comparando i dati degli esercizi 2019 e 2023, risulta ad esempio che nel Museo Egizio e nel Museo dell'Automobile i ricavi da biglietti sono notevolmente aumentati, mentre quelli da attività didattiche e laboratori hanno subito una leggera flessione.

strumento per aumentare l'interesse verso i musei che faticano ad incrementare i visitatori e i ricavi da bigliettazione.

Una quarta categoria importante di entrate è costituita dai corrispettivi derivanti dalla gestione di negozi di libri e oggettistica e di bar-caffetteria; quantunque gli spazi e i locali adibiti a tali attività siano talora accessibili anche a clienti che non visitano il museo, questi ultimi sembrano costituire una quota trascurabile a fronte di coloro che scelgono tali servizi proprio (ed esclusivamente) in occasione della visita al museo. Nello specifico, presso i musei italiani esaminati si è rilevata un'incidenza sostanzialmente costante dei corrispettivi derivanti dal negozio rispetto agli introiti da biglietteria, a conferma del fatto che un maggiore afflusso di pubblico al museo pare tradursi direttamente in un maggiore smercio di articoli tematici. Come incidenza sulle entrate proprie, appaiono degni di nota i corrispettivi incassati da tali attività dai musei di Saint-Etienne e di Rivoli.

È stata poi talora rilevata una quinta categoria di corrispettivi, riconducibile ad attività sostanzialmente commerciali ma non necessariamente associate alla visita della collezione, e rese possibili dall'utilizzo di porzioni, espositive e non, dell'edificio che ospita il museo: vi rientrano le attività di ospitalità di ricevimenti, incontri o congressi i quali sono normalmente indirizzati ad utenti che non visitano il percorso espositivo ma unicamente gli ambienti adibiti all'evento ospitato; lo sviluppo di tale attività dipende direttamente dalla disponibilità di spazi ulteriori a quelli destinati all'esposizione³⁷.

La sesta categoria di introiti è stata poi individuata nelle donazioni e contributi provenienti da soggetti privati; tali contributi possono essere o meno destinati a progetti espositivi specifici, e comportano di norma un beneficio fiscale per il soggetto che lo eroga (sia in Italia che in Francia, mediante meccanismi di credito di imposta o di deducibilità dal reddito); ne deriva che parte di tali contribuzioni ricade, *ex post*, sulla finanza pubblica. Accanto a tali fonti di finanziamento, alcuni musei hanno introdotto o sperimentato programmi di vera e propria fidelizzazione, indirizzati ad enti e a privati cittadini; in particolare, in Francia il fenomeno del mecenatismo è regolamentato dalla normativa fiscale; nei musei analizzati, lo stesso è risultato finalizzato principalmente all'acquisto di nuove opere da esporre o all'erogazione di prestazioni in natura, come la progettazione e l'allestimento impiantistico.

La settima categoria di entrate è riconducibile al fenomeno della sponsorizzazione di beni e siti culturali; dai dati esaminati, il fenomeno risulta ancora marginale nella maggior parte dei musei esaminati, fatta eccezione per il Museo di Lione e, più recentemente, per il Museo Egizio di Torino, in relazione ai progetti di riallestimento realizzati per il bicentenario. In Italia il soggetto sponsorizzante non gode di benefici fiscali bensì del solo corrispettivo immateriale rappresentato dalla promozione della propria immagine come sostenitore dell'istituzione o del progetto culturale³⁸; in Francia viceversa il vantaggio di immagine si affianca comunque a un trattamento tributario favorevole³⁹.

Complessivamente, emerge un quadro variegato del grado di autonomia o dipendenza economica dei musei dai rispettivi enti pubblici controllanti e sovventori, con notevoli

³⁷ In tal senso spiccano le situazioni del Musée des confluences e del Museo dell'Auto, i quali dispongono di sale auditorium destinate ad ospitare congressi ed altri eventi, non legati alla visita delle collezioni.

³⁸ La disciplina è contenuta nell'articolo 120 del codice dei beni culturali italiano.

³⁹ La disciplina è prevista dalla legge 4 agosto 2008, che ammette una deducibilità fino al 60% dell'importo donato al "fondo di dotazione" del museo, purché entro il limite del 0,5% del fatturato dell'impresa.

differenze dettate, oltre che dall'attivismo e dalle iniziative promosse dagli amministratori, dall'ubicazione del museo e dalla visibilità e fama acquisite nel tempo.

5.2 Conoscenza solo parziale dei costi

L'analisi dei costi di gestione dei musei è risultata più immediata laddove gli enti possiedono un bilancio proprio che, secondo le regole della contabilità analitica, consente di evidenziarne la natura.

Il problema principale attiene però alla corretta quantificazione dei costi necessari a mantenere in piena efficienza gli edifici museali che, come detto, sono costituiti ovunque da fabbricati di ampia estensione e a volte di grande pregio storico e architettonico. A tale proposito, i referti sui musei hanno dato conto, in molti casi, di ingenti opere di ristrutturazione e rifunzionalizzazione dei fabbricati, al fine di allestire (e altrove, ripristinare) percorsi di visita adatti alle attuali e variegate esigenze dei visitatori.

Il trattamento contabile di tali costi strutturali, di ampliamento o di ripristino dell'accessibilità si è rivelato alquanto differenziato: nei musei comunali di Grenoble, Clermont-Ferrand e Saint-Etienne, l'ente municipale ha sostenuto per intero tali costi, capitalizzandoli nel proprio patrimonio immobiliare e contabilizzando, secondo le norme vigenti, il relativo ammortamento annuale.

Presso i musei costituiti come enti autonomi, invece, sono stati adottati diversi accorgimenti, a seconda che l'ammortamento dei lavori straordinari vada o meno ad incidere sul conto economico del museo⁴⁰. L'impatto di essi è infatti molto rilevante, e in grado di ammontare a diversi milioni di euro ogni anno. Nel caso dei due musei torinesi, le quote di ammortamento gravano direttamente sui costi di gestione dell'ente, e risultano adottati diversi accorgimenti per compensare, dal lato delle entrate, tali importanti uscite.

Per il Museo Egizio infatti il costo rappresentato dall'ammortamento dei lavori straordinari (rappresentati in bilancio tra le "immobilizzazioni immateriali", giacché l'edificio non è di proprietà dell'ente, ma appartiene allo Stato) ammonta a oltre due milioni annui, che vengono di fatto compensati mediante il prelievo da appositi "fondi di ristrutturazione", inizialmente conferiti dagli enti fondatori (enti pubblici e fondazioni bancarie) e che sono già stati utilizzati per pagare i lavori di riallestimento del biennio 2004-2005; tali prelievi annui vengono fatti transitare tra le entrate del conto economico come "altri ricavi e proventi"⁴¹. Analogamente, per il Museo dell'Automobile, risultano contabilizzati in entrata, come "contributi in conto esercizio", rilevanti importi (fino al 2020 circa due milioni, dal 2021 un milione circa) che originano anch'essi dai fondi in conto capitale ricevuti dall'ente per la ristrutturazione architettonica, l'ampliamento e il riallestimento delle aree espositive; anche tali contributi, in questo caso allocati tecnicamente tra i "risconti passivi", servono a compensare il

⁴⁰ Nel caso del Musée des confluences, l'ammortamento annuo che è pari a circa sette milioni annui, non grava sul conto economico del museo, bensì su quello della Metropole di Lione, che altresì capitalizza nel proprio patrimonio il valore degli edifici messi a disposizione.

⁴¹ Per il Museo Egizio, i cui costi di riallestimento richiesero il contributo sostanzioso di enti locali e fondazioni bancarie, fu appositamente costituita una fondazione di scopo in grado di raccogliere e utilizzare fondi adeguati a ristrutturare un immobile e una collezione di proprietà statale; pertanto il bilancio della fondazione doveva e deve tenere traccia di tali contributi del soggetto concessionario finalizzati al restauro del fabbricato ricevuto in uso.

costo degli ammortamenti dei lavori straordinari che gravano annualmente sul conto economico del museo. È bene notare che, in entrambi i casi, tali ricavi e costi non corrispondono, per i musei, a flussi effettivi di cassa.

In ogni caso si è visto che, per quasi tutti i musei, l'apporto di tali ingenti fondi pubblici e, in minor parte, privati, è stata condizione indispensabile per assicurare l'adattamento delle collezioni e dei fabbricati esistenti alle necessità espositive attuali; nell'indagine è emerso che tale esigenza si pone oggi con una certa urgenza per il Castello di Rivoli.

Ciò chiarito, l'indagine si è concentrata principalmente sui costi operativi correnti di ciascuna istituzione; nel paragrafo che precede si è dato quindi conto della dimensione economica dei costi del personale e degli appalti di servizi.

Oltre ad essi, sono risultati alquanto rilevanti quelli di manutenzione ordinaria degli ambienti, degli impianti e le utenze (elettriche, idriche e di riscaldamento); a tale proposito l'indagine ha evidenziato che questi ultimi si aggirano, tanto per i musei francesi quanto per quelli italiani, tra un sesto e un quinto dei costi complessivi annui, fatti salvi casi particolari, anche dovuti ai rincari dell'energia elettrica o di altre materie prime.

Meno afferrabili risultano invece i costi delle esposizioni e mostre temporanee, che possono in realtà comportare notevoli spese di preparazione, allestimento, assicurazione, trasporto e movimentazione degli oggetti esposti, nonché di promozione pubblicitaria. A tale proposito, un sistema di rilevazione analitica dei costi logistici (sale e utenze, messe in relazione alla durata dell'evento) di tali mostre risulta approntato presso il Musée des confluences, con la finalità di verificare la bontà delle scelte adottate e orientare quelle future; tale esigenza è ivi particolarmente sentita sia in ragione della ricchezza e varietà delle collezioni non esposte in modo permanente, sia per gli obiettivi istituzionali espressamente attribuiti al Museo di Lione. L'incidenza di tali attività sulle entrate è ancor meno definibile, dal momento che nella maggior parte dei musei analizzati il prezzo del biglietto dà diritto unitariamente alla visita della collezione permanente e delle eventuali mostre temporanee allestite nel frattempo.

Ne consegue che un miglioramento delle conoscenze disponibili in tali campi è certamente auspicabile in capo alla gran parte delle istituzioni esaminate, al fine di fornire agli organi direttivi informazioni più precise per l'adozione di scelte gestionali maggiormente consapevoli; sarà quindi compito degli amministratori individuare adeguati metodi e indicatori di costo, costanti nel tempo onde favorire la comparazione da un esercizio all'altro, in grado di fornire una rappresentazione significativa degli oneri connessi alle attività qualificanti.

6 CONCLUSIONI

Tutti i musei analizzati, pur nelle rispettive differenze e peculiarità, si sono dimostrati pienamente focalizzati nell'attenzione al pubblico di tutte le età e di ogni provenienza sociale, promuovendo la diffusione della conoscenza mediante attività non solo espositive in grado di coinvolgere un pubblico sempre più ampio.

Le realtà analizzate hanno mostrato un'elevata resilienza rispetto ai colpi formidabili inferti dalla pandemia del 2020-2021, che per molti mesi ha provocato la chiusura forzata dei luoghi della cultura; nonostante l'ampia offerta di servizi anche digitali, la ripresa a pieno regime delle aperture ha consentito a molti musei di raggiungere nuovamente, e in qualche caso di superare, i livelli di attività e il numero di visitatori sperimentato fino al 2019, confermando l'elevato interesse del pubblico e della società nel suo insieme per l'operatività piena di tali istituzioni. L'adeguamento dei percorsi espositivi alle moderne esigenze della società digitale non ha dunque reso obsolete le tradizionali esperienze di visita dal vivo delle collezioni, a dimostrazione della loro importanza, della loro funzione collettiva che giustifica quindi un impegno economico, anche localmente molto rilevante, della finanza pubblica.

In effetti, l'indagine ha mostrato l'esistenza di due modelli gestori fondamentali; uno interno all'ente locale, assai diffuso nel panorama francese, con un'autonomia organizzativa e finanziaria ridotta, bilanciata dagli stringenti requisiti disposti dalla legislazione per il conseguimento del titolo di "Musée de France", e con la maggior parte dei costi coperta comunque dalla finanza locale; un altro modello, più pluralistico e caratterizzato dalla cooperazione di più enti, pubblici e in Italia anche privati, è caratterizzato da una piena autonomia giuridica ed economica dell'ente, destinatario di risorse pubbliche predeterminate.

Comune ai due Paesi è l'ubicazione delle attività museali in fabbricati e spazi appartenenti al patrimonio statale o degli enti locali, con un onere importante a carico della finanza pubblica per garantirne l'esistenza e la continuità presso tali immobili, le cui peculiarità costruttive e architettoniche concorrono non di rado al prestigio e alla visibilità del museo medesimo; ne consegue che l'assetto organizzativo adottato, e la minore o maggiore autonomia nel sostenere i propri costi di gestione correnti, quand'anche ispirati a modelli privatistici (come quelli delle fondazioni e delle associazioni) non paiono poter prescindere dal contesto e dal sostegno economico pubblico.

Tutte le istituzioni esaminate sono risultate inserite in contesti caratterizzati da una vivace offerta culturale, essendo localizzate in centri urbani di una certa grandezza o nelle immediate vicinanze; per migliorare l'attrattiva della collezione e dell'esperienza museale, ogni ente ha adottato una pluralità di strategie. In primo luogo, risultano molto diffuse le pratiche di sconti ed esenzione dal prezzo del biglietto di ingresso, per agevolare anche le persone e famiglie con minore capacità di spesa, nonché per favorire e fidelizzare gruppi e categorie di visitatori. Anche la realizzazione di mostre temporanee rappresenta un fattore di richiamo per il pubblico, ma pone nel contempo sfide impegnative in termini di programmazione, organizzazione e costi.

Nell'ambito delle realtà esaminate, sembra assumere un'importanza crescente, al fine di attrarre nuovo pubblico, la predisposizione di attività laboratoriali e partecipative che consentano ai visitatori un maggior coinvolgimento personale nel rapportarsi alle collezioni visitate. Si è osservato in effetti, in molti musei, la costituzione di gruppi di lavoro dedicati, o l'affidamento di appalti di servizi di animazione culturale, per la predisposizione di attività di accompagnamento, che vanno ben al di là del tradizionale modello della "visita guidata".

In effetti, a fronte della moderna diffusione di esperienze digitali fruibili anche a distanza, la possibilità di sperimentare un percorso più coinvolgente a livello individuale e relazionale sembra rappresentare un elemento distintivo a favore dei musei in grado di organizzarlo. Dai dati emerge come proprio queste attività siano in grado di suscitare l'interesse e l'accesso di nuovo pubblico, più che la presenza di esercizi di somministrazione o vendita di oggetti tematici (i cui frequentatori di norma sono attratti dalle collezioni ed esperienze museali,

e non viceversa), la cui funzione appare piuttosto quella di completare e gratificare il pubblico a coronamento dell'esperienza culturale, con la necessità di offrire comunque livelli qualitativi all'altezza del sito.

Si è quindi potuto osservare come gran parte degli enti analizzati si sia evoluta verso un'offerta variegata di esperienze culturali che nella collezione trovano solo un punto di partenza, fino a raggiungere punte di eccellenza nello studio, nella ricerca e nella divulgazione della conoscenza; accanto a talora notevoli capacità di autofinanziamento, rimane in ogni caso giustificato l'investimento pubblico nei fabbricati e nelle attività ordinarie in ragione del ritorno di utilità sociale che l'esperienza culturale è in grado di apportare ai singoli individui e alla società nel suo insieme.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION.....	5
1 L'INDEPENDANCE SCIENTIFIQUE ET L'AUTONOMIE DE GESTION : LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE	8
1.1 L'autonomie scientifique et organisationnelle	8
1.2 L'importance du soutien public	9
2 LES MOYENS NÉCESSAIRES AUX ACTIVITÉS DES MUSÉES.....	10
2.1 Les bâtiments abritant les collections : adéquation et caractéristiques	10
2.2 La connaissance des collections : inventaires, enrichissement, gestion des prêts et activités de restauration	11
3 ATTIRER LE PUBLIC ET SUPPRIMER LES ENTRAVES A L'ACCES AU MUSEE.....	13
3.1 La connaissance et la satisfaction du public.....	13
3.2 Les déterminants de la fréquentation des visiteurs.....	14
3.2.1 Les éventuelles entraves à l'accès aux musées : prix du billet, bâtiment d'accueil et autres obstacles de nature sociale	15
3.2.2 Les actions visant à rapprocher public et musées : pratiques pédagogiques, recherche et diffusion des connaissances	16
4 LES CHOIX DE GESTION EN MATIERE DE SERVICES ET DE PERSONNEL.....	18
4.1 La gestion en régie ou l'externalisation des services	18
4.2 La gestion et les charges de personnel	19
5 LES SOURCES DE FINANCEMENT ET LA CONNAISSANCE DES COÛTS.....	21
5.1 Les différentes sources de financement.....	21
5.2 Une connaissance seulement partielle des coûts	23
6 CONCLUSION	25

AVANT-PROPOS

Le 9 mars 2023, dans le respect du cadre juridique les régissant dûment représentées par leurs présidents alors en exercice, la section régionale de contrôle de la Cour des comptes (Corte dei conti) pour la région du Piémont et la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes ont signé un protocole d'accord ayant pour objet la réalisation d'une enquête commune relative à la gestion de musées, d'une taille et d'une importance significatives à l'échelle de leurs territoires respectifs. Sur la base des rapports établis par chaque institution, il a été alors convenu d'élaborer une synthèse commune rendant compte des points saillants que les différentes enquêtes ont fait émerger.

Le présent document a ainsi pour objet de présenter synthétiquement les résultats des travaux menés conjointement et individuellement par chacune des institutions de contrôle partie au protocole, sur la base des indications méthodologiques fixées dans les lignes directrices convenues le 15 juin 2023.

En application de ce qui précède, la section de contrôle pour la région du Piémont a approuvé le texte de l'" *indagine sulla gestione dei musei di interesse regionale* ", publié sur le site de la Corte dei conti en juillet 2024, qui en retrace le déroulement et les résultats obtenus tant au titre de l'examen de gestion effectué auprès de chaque musée, qu'en matière de comparaison des données les plus significatives. Les musées examinés sont le Museo delle antichità egizie, le Museo dell'automobile, tous deux situés dans la ville de Turin, capitale régionale, et le Museo d'arte contemporanea à Castello di Rivoli, commune de la périphérie turinoise. Pour sa part, la Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a publié successivement les quatre rapports relatifs au musée d'art Roger-Quilliot de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) le 27 mai 2024, au musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne (Loire) le 28 mai 2024, au musée de Grenoble (Isère) le 25 juin 2024 et au musée des confluences de Lyon (Métropole de Lyon) le 3 octobre 2024. (Les cinq rapports sont accessibles via les liens hypertextes en annexe 2).

S'il s'agissait de sélectionner des musées présentant des " *points de similitude permettant d'effectuer par la suite des comparaisons* " (protocole d'accord de mars 2023), la présente synthèse vise principalement à illustrer la manière dont chaque musée met en pratique la réglementation qui lui est applicable. Dans chaque Etat, cette dernière reflète les principales orientations politiques à l'œuvre pour le développement de la culture, et met l'accent sur l'élargissement de sa diffusion auprès de sa population.

Bien que ces orientations, ancrées désormais dans un cadre commun européen et international, présentent de fortes similitudes de part et d'autre de la frontière, chaque musée développe son offre culturelle dans des contextes souvent diversifiés. ⁴²Ces différenciations tiennent également au cadre territorial, démographique et économique du territoire propre à chaque musée.

⁴² Quelques ordres de grandeur à titre illustratif : la région française Auvergne-Rhône-Alpes a une population d'environ huit millions d'habitants, une superficie de 70 000 km² et un PIB de 283 milliards d'euros ; en revanche, la région italienne du Piémont est beaucoup plus petite (25 400 km²), a une population environ deux fois moindre (4,5 millions d'habitants) et un PIB de 128 milliards d'euros.

La répartition géographique étendue des musées sélectionnés en Auvergne-Rhône-Alpes (dans un rayon compris entre 75 km et 180 km de la capitale régionale Lyon) contraste également avec la relative concentration des trois musées sélectionnés dans le Piémont, tous situés dans la ville de Turin ou dans sa ceinture urbaine.

Enfin, les sept musées diffèrent par leur histoire, leur nature et leur mission culturelle, ainsi que par l'ampleur de leurs collections (certaines monothématiques, d'autres plus diversifiées) et les bâtiments qui les abritent. D'une part, le Musée delle antichità egizie de Turin, le plus ancien au monde entièrement consacré à la culture égyptienne, jouit d'une renommée internationale et contribue, avec quatre ou cinq autres pôles muséaux de classe mondiale, à la connaissance d'une civilisation ancienne qui attire un vaste public (en 2023, il a atteint un million de visiteurs). D'autre part, la plupart des musées examinés opèrent dans un contexte plus étroitement lié à l'histoire locale ou nationale, y compris à l'histoire économique et industrielle. C'est notamment le cas du musée des arts et de l'industrie de Saint-Etienne (visité en moyenne par environ 27 000 personnes par an), consacré au rôle de l'industrie dans cette ville, à l'histoire technique et sociale propre à la région et à la combinaison de l'art et de l'industrie. De même, le Museo nazionale dell'automobile à Turin (qui a enregistré plus de 305 000 visiteurs en 2023) entend illustrer l'excellence technique et le savoir-faire manufacturier de l'industrie automobile, particulièrement vivante en son temps dans la capitale piémontaise, en relatant ses progrès historiques, sportifs et sociaux tout au long du 20^{ème} siècle et au-delà.

À Lyon, le musée des confluences (680 000 visiteurs en 2023) est un lieu de rencontre entre la science, l'art et la société, qui a pour mission de raconter l'histoire de l'humanité depuis ses origines, ainsi que l'évolution, les rêves et les interrogations des sociétés dans le temps et l'espace. Il possède également de larges sections thématiques et interdisciplinaires, grâce aux collections du Musée d'histoire naturelle de Lyon et du Musée Guimet, ainsi qu'à celles acquises par la suite.

L'ambition d'interroger le monde actuel est partagée par le Museo d'arte contemporanea (avec une moyenne de l'ordre de 100 000 visiteurs par an entre 2022 et 2023) situé à Castello di Rivoli, dans un bâtiment historique, autrefois résidence de la maison de Savoie), qui vise à stimuler la compréhension du présent à travers l'art et la culture, en impliquant le public local et international. Outre sa collection et l'exposition d'œuvres et de créations d'artistes pour la plupart vivants, le musée fonctionne comme un centre pour la création, la recherche, l'éducation et le développement culturel orienté vers l'art contemporain, qui induit une réflexion sur le temps présent à travers les relations dynamiques avec le passé et le futur proche.

Les missions du musée " Roger-Quilliot " de Clermont-Ferrand (plus de 31 000 visiteurs en 2023), sont plus éclectiques, avec des collections intéressant différents domaines artistiques (peinture, sculpture, arts décoratifs, arts graphiques, photographie et documentation historique) et couvrant une large période allant du Moyen Âge à l'époque moderne. Il en va de même pour le musée de Grenoble qui abrite, notamment, la plus grande collection d'art moderne en France après celle du Centre Pompidou à Paris, et a attiré en 2023 quelque 120 000 visiteurs. La prédominance de l'art du XX^{ème} siècle dans ses collections ancre son image dans la modernité dans une ville réputée pour sa tradition de recherche et d'innovation.

L'étendue, la richesse et la diversité des patrimoines culturels que les musées objet de l'enquête s'attachent à mettre en valeur, appellent la plus grande prudence quant à de potentielles conclusions pouvant être tirées de comparaisons purement factuelles, telles que les données sur la fréquentation, les activités réalisées ou les éléments financiers. Et ce notamment

à la lumière du fait qu'aussi bien leur niveau d'excellence que leur enracinement dans un territoire donné, ne peuvent pas être représentatifs des activités culturelles réalisées par l'ensemble des musées dans chacune des deux régions concernées. ⁴³En effet, la région Piémont compte plus de cinq cents musées et galeries ouverts au public, quand la région Auvergne-Rhône-Alpes héberge cent-trente-six musées, au sens des sites et équipements bénéficiant de l'appellation " Musée de France ".

Cependant, les musées choisis pour l'enquête, en raison de leur importance au niveau local, national ou international, sont soumis aux réglementations nationales respectives, tant en France qu'en Italie, lesquelles prévoient des exigences de bonne gestion et les obligent à s'adapter aux changements et aux défis posés par l'évolution de la société contemporaine comme à ceux qui découlent des attentes et des besoins du public. Il est précisé que la taille très réduite des échantillons sélectionnés n'autorise aucune extrapolation des constats au niveau national. Pour des raisons de lisibilité de l'exposé, la référence à la France et à l'Italie ne concerne que l'échantillon sélectionné sur le territoire de chaque région.

La présente synthèse vise donc aussi à présenter les types d'organisation adoptés par les musées contrôlés ainsi que la manière dont ils promeuvent leur mission de valorisation culturelle des collections, tout en conciliant une très grande offre à l'adresse du public et un potentiel d'étude et de recherche propre à chaque collection, dans un contexte de rareté des ressources économiques disponibles.

⁴³ Une recherche de "musée, galerie et/ou collection" sur <https://cultura.gov.it/luoghi/cerca-luogo?regione=regione-piemonte&tipo=museo-galleria-non-a-scopo-di-lucro-eo-raccolta> donne 537 résultats.

INTRODUCTION

L'article⁴⁴ « *Musei e società : una sfida da raccogliere* », publié dans les actes du 18ème congrès de l'association nationale italienne des musées scientifiques, prend pour thème principal le rôle de la culture et des musées dans les sociétés contemporaines, en particulier leur capacité à contribuer à l'intégration et au dialogue social. Il fait référence à la conférence intergouvernementale des ministres européens de la culture, qui s'est tenue sous l'égide de l'UNESCO à Helsinki en 1972 et qui a lancé les débats sur les concepts de démocratisation de la culture et de démocratie culturelle.

⁴⁵⁴⁶Le comité d'histoire du ministère français de la culture souligne que le lien entre culture, société et démocratie est largement reconnu dans les enceintes internationales, telles que la conférence mondiale sur les politiques culturelles de Mexico (UNESCO, 1982), la déclaration finale du conseil de l'Europe (Florence, 1987) et la conférence de Genève de l'UNESCO (1992) sur la "*contribution de l'éducation au développement culturel*".

⁴⁷ En application du traité de Maastricht, l'Union européenne détient plusieurs titres de compétences dans le domaine culturel. En 2008, avait été adopté un règlement du Conseil sur l'exportation des biens culturels, précédé en 1993 d'une directive sur la restitution des biens culturels sortis du territoire d'un État membre. Entre 1997 et 2020, les institutions (Parlement, Conseil et Commission, selon les différentes procédures législatives alors en vigueur) ont adopté plus de douze décisions relatives au secteur culturel. Pour sa part, entre 2006 et 2011, la Commission a émis trois recommandations sur la numérisation et l'accessibilité en ligne du matériel culturel et sur la conservation numérique, ainsi que de nombreuses communications au Parlement, au Conseil et aux différents comités travaillant dans le domaine culturel, dont celle de novembre 2013 sur le nouveau programme-cadre pour le secteur culturel et créatif pour la période 2014-2020, et les communications sur les programmes de travail suivants (2019-2022 et 2023-2026).

Il convient de noter la priorité n° 2 du programme de travail 2008-2010 pour la culture (reprise des conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres), qui vise expressément à "*promouvoir l'accès à la culture*" et à créer un groupe de travail consacré aux activités des musées, chargé de proposer des mécanismes permettant d'encourager la mobilité des collections, en levant les obstacles à la mobilité, en rapprochant les réglementations relatives aux musées avec l'objectif de promouvoir l'accès à la culture, l'échange de bonnes pratiques visant à protéger les collections contre les actes criminels, et l'accessibilité des musées.

C'est dans ce cadre conceptuel et réglementaire, en pleine évolution, sur le rôle de la culture et la nécessité d'en favoriser l'accès au plus grand nombre que s'inscrivent les réglementations italienne et française sur les musées et le patrimoine. Les codes du patrimoine culturel de chaque Etat définissent de manière claire et quasi-identique la notion de musée.

⁴⁴ 18ème congrès de l'ANMS "Les musées scientifiques italiens vers la durabilité", Rome 3-5 décembre 2008.

⁴⁵ Voir "la démocratisation culturelle dans tous ses états", histoire des politiques de démocratisation culturelle, comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, (avril 2011, révisé en juillet 2012).

⁴⁶ En 1954, les États membres du conseil de l'Europe ont adopté la convention culturelle européenne, dont l'un des objectifs était de contribuer à la préservation de la culture européenne.

⁴⁷ Articles 36, 107, 167 et 198 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

Selon l'article L. 410-1 du code du patrimoine français, un musée est " *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* ".

Le code italien du patrimoine, à l'article 101, paragraphe 1, point a), définit un "musée" comme "une structure permanente qui acquiert, répertorie, conserve, met en ordre et expose des biens culturels à des fins d'éducation et d'étude". Cette définition est complétée, au niveau réglementaire, par l'article 35 du décret du président du Conseil des ministres du 29 août 2014, selon lequel "les musées sont des institutions permanentes, sans but lucratif, au service de la société et de son développement. ⁴⁸Ils sont ouverts au public et mènent des recherches sur les témoignages matériels et immatériels de l'humanité et de son environnement ; ils les acquièrent, les conservent, les portent à la connaissance du public et les exposent à des fins d'étude, d'éducation et de délectation".

Selon ces définitions, la raison d'être et l'activité des musées sont résolument centrées sur le public, chacune des réglementations nationales tendant à promouvoir des méthodes de gestion ambitieuses, afin de fournir une offre muséale de qualité répondant pleinement aux missions que la législation nationale a confiées aux musées.

En France, le statut de "Musée de France", régi par la loi du 4 janvier 2002 et repris aux articles L. 441-1 à L. 442-11 du Code du patrimoine, est accordé par l'État à 1 223 musées, appartenant à des personnes publiques ou privées. Chaque musée doit alors répondre à des critères précis :

- s'engager sur des missions : conserver, restaurer, étudier, enrichir les collections ; les rendre accessibles au public ; mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion ; contribuer aux progrès et à la diffusion de la recherche ;
- être obligatoirement dirigé par un personnel scientifique issu de la filière culturelle territoriale ou nationale ;
- disposer en propre ou en réseau avec d'autres musées, d'un service éducatif ;
- tenir à jour un inventaire de ses collections ;
- rédiger un projet scientifique et culturel (PSC) qui fixe ses grandes orientations.

En droit italien, cette même exigence de qualité a été instituée sur la base du décret ministériel du 10 mai 2001 qui définit les critères technico-scientifiques et les normes de fonctionnement et de développement des musées. L'article 7 de l'arrêté ministériel du 23 décembre 2014 crée un système muséal national « *visant à mettre en réseau les musées nationaux italiens et à articuler les prestations et activités des différents musées* ». Le système est divisé en systèmes muséaux régionaux et en systèmes muséaux municipaux, construits et mis en œuvre par les directeurs des pôles muséaux régionaux.

L'article 3 du décret ministériel du 21 février 2018 institue, auprès de la direction générale des musées du ministère de la culture, une commission du réseau national des musées

⁴⁸ Dans le système juridique italien, le développement de la culture est expressément mentionné parmi les principes fondamentaux de la constitution, en particulier à l'article 9, qui dispose que " la République promeut le développement de la culture et protège le patrimoine historique et artistique de la nation ". En outre, dans la répartition des compétences entre les différents niveaux de gouvernement, l'article 117, paragraphe 2(s) de la constitution attribue à l'État un pouvoir législatif exclusif dans le domaine de la protection des patrimoines culturels, tandis que leur mise en valeur ainsi que la promotion et l'organisation des activités culturelles relèvent de législations concurrentes, conformément au paragraphe 3 du même article 117 de la Constitution.

qui valide les demandes d'adhésion au dispositif des musées non étatiques, présentées aux organismes d'accréditation des régions autonomes et des provinces, prévues à l'article 5. Les musées accrédités doivent alors atteindre des " *niveaux uniformes de qualité* " tels que définis dans l'annexe du décret sous forme de " grands domaines d'activité " touchant à l'organisation, aux collections, à la communication et aux relations avec le territoire.

La présente enquête s'est proposé d'évaluer, entre autres, le degré de conformité des différents musées à la réglementation, en examinant, comme le prévoit le protocole d'accord de mars 2023, le service offert aux usagers (notamment en matière d'accès et de connaissance des collections), les modes d'organisation et de financement, la structure des coûts, les projets et activités culturels et le mécénat, ainsi que la protection des sites et des biens, autant d'éléments qui permettent d'apprécier la capacité des musées à accueillir le public dans les meilleures conditions possibles.

Cet engagement de grande envergure pour les musées, s'inscrit dans l'enjeu plus général de la démocratisation de la culture et implique de supprimer les obstacles à l'accès matériel et social aux collections. Il interroge aussi les organisations en place (autonomie scientifique, financière et de gestion), la propriété des bâtiments abritant les collections et la capacité des musées à exposer et à conserver les œuvres. Cela suppose une connaissance des collections approfondie et fonctionnelle, pour les gérer de manière dynamique au profit d'un public qu'il faut non seulement élargir, mais aussi connaître avec précision, en évaluant son niveau de satisfaction. Enfin, se pose la question des coûts, des besoins en ressources et des sources de financement, ainsi que celle des modèles de gestion les plus appropriés et les plus efficaces dans un contexte de hausse des coûts de production et de fonctionnement et de charges croissantes de personnel, de maintenance et de restauration des œuvres.

1 L'INDÉPENDANCE SCIENTIFIQUE ET L'AUTONOMIE DE GESTION : LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATÉGIE

1.1 L'autonomie scientifique et organisationnelle

L'examen des différentes gestions a consisté d'abord à vérifier la façon dont le modèle organisationnel retenu par chaque musée parvient à faire cohabiter son autonomie scientifique avec le droit de regard qu'exerce la tutelle publique sur la façon dont il s'acquitte de ses missions culturelles.

Ainsi, une certaine similitude est apparue entre les dispositifs juridiques adoptés pour les trois musées italiens et pour le musée des confluences de Lyon : de type pluraliste, différentes collectivités territoriales en sont membres et pour les musées italiens, il est ouvert à l'adhésion, en tant que fondateurs ou membres permanents, d'entités privées (sociétés et fondations bancaires). Pour le musée des confluences à Lyon, seules les personnes morales de droit public peuvent devenir membres.

Cette analogie se reflète dans l'organisation adoptée : chaque musée dispose d'un conseil d'administration où toutes les institutions membres ou fondatrices sont représentées, qui nomme un directeur ayant des compétences scientifiques et de gestion. Dans chaque musée, le directeur s'appuie sur un comité scientifique composé d'experts dans le secteur culturel propre à l'institution, garant de la mission culturelle dont elle doit s'acquitter. Cette structuration, adoptée spontanément, est très proche de celle prévue par la loi italienne pour les musées d'État, qui sont entièrement contrôlés par le ministère de la culture.

⁴⁹Les trois autres musées français contrôlés (Clermont-Ferrand, Grenoble, Saint-Etienne) dépendent directement des directions culturelles de la municipalité ou de l'intercommunalité ; ils n'ont pas de personnalité juridique distincte ni de budget autonome. Le directeur, qui a une expertise propre dans le domaine culturel concerné, est nommé par le conseil municipal ou métropolitain et dépend généralement de l'adjoint en charge de la culture de la collectivité locale. Garantir la bonne exécution de la mission culturelle du musée et le maintien de niveaux de service adéquats passent par l'adoption des mesures requises pour la reconnaissance du statut de "Musée de France" (y compris l'élaboration du projet culturel et scientifique, validé par l'organe de contrôle et l'Etat, qui contient les orientations stratégiques sur les actions culturelles que le musée entend mettre en œuvre pour remplir sa fonction). Un tel projet est toutefois également prévu pour les musées français dotés d'une autonomie organisationnelle, comme celui de Lyon. Par ailleurs, l'adoption par les collectivités locales

⁴⁹ Dans cette synthèse, le terme "métropole" est entendu comme une structure intercommunale stable et permanente (et donc différente de celle prévue par la législation italienne, essentiellement réservée aux petites communes), à laquelle participent la commune capitale et celles de sa "ceinture" urbaine. Dans la suite de ce document, le terme "métropole" se réfère exclusivement à ce type d'entité territoriale.

françaises d'autres documents de programmation contenant des actions spécifiques visant à développer l'activité de leurs musées est toujours possible.⁵⁰

En revanche, la réglementation italienne⁵¹, nationale et régionale, n'exige pas de document comparable à celui prévu pour les "Musées de France", mais chaque musée adopte, en application des principes directeurs édictés par le code du patrimoine, ses propres lignes directrices de programmation (souvent préparées par le directeur et approuvées par le conseil d'administration), cohérentes avec la mission institutionnelle du musée et compatibles avec ses ressources financières disponibles.

Cette différence de dispositif juridique se reflète dans le domaine de la gestion budgétaire et financière : alors que les musées italiens et celui de Lyon disposent d'un budget propre et sont tenus d'équilibrer leurs recettes et leurs dépenses en adoptant des politiques de gestion, d'organisation et de tarification appropriées, les musées de Grenoble, Clermont-Ferrand et Saint-Etienne n'ont pas d'autonomie budgétaire et sont gérés en régie par les collectivités auxquelles ils appartiennent.

1.2 L'importance du soutien public

Au-delà des différents degrés d'autonomie juridique et financière qui peuvent les caractériser, ces musées présentent un trait commun de première importance : tous les bâtiments destinés à abriter les collections et à accueillir le public sont de propriété publique (État, ou collectivités territoriales). Chaque musée ayant sa propre histoire, leurs emplacements actuels sont le résultat de choix parfois anciens (comme l'implantation dans le bâtiment de l'académie royale des sciences de Turin, pour le musée égyptien) ou parfois très récents (comme le bâtiment qui abrite le musée des confluences à Lyon). Toutefois, tous les musées, même ceux créés par un organisme autonome, ont en commun de ne pas être réglementairement assujettis au paiement d'une redevance pour l'utilisation des bâtiments. Cela semble logique pour les collectivités locales qui gèrent directement leurs musées⁵², mais l'est moins pour les musées constitués en entités autonomes.

Un autre trait commun, qui ressort de l'enquête, est la contribution décisive des finances publiques aux dépenses, qui peuvent être considérables, nécessaires à la rénovation des bâtiments et à l'aménagement, y compris structurelles, des espaces d'exposition et des parcours de visite. Même dans ce cas, lorsque le propriétaire du bâtiment est la collectivité locale qui gère le musée, la totalité de l'investissement fait partie intégrante du patrimoine de cette collectivité⁵³. Inversement, lorsque le musée est constitué en entité distincte du propriétaire du

⁵⁰ Dans cette optique, le musée de Clermont-Ferrand s'est doté d'un "plan musée", basé sur trois grandes orientations stratégiques (conservation de la collection, conquête de nouveaux publics, accroissement de la visibilité), à mettre en œuvre de 2022 à 2032.

⁵¹ Par exemple, l'article 112, paragraphe 4, du décret législatif n° 42/2004.

⁵² Par exemple, le musée de Grenoble est installé dans un bâtiment municipal inauguré par la municipalité en 1994 ; celui de Clermont-Ferrand, en revanche, est situé dans une ancienne caserne militaire, achetée par la municipalité et rénovée entre 1984 et 1992 à cette fin spécifique.

⁵³ Par exemple les 314 millions d'euros nécessaires à la construction du bâtiment abritant le musée des confluences à Lyon ou les 50 millions d'euros (provenant en partie également de fondations bancaires) nécessaires à la rénovation et au nouveau parcours de visite du musée égyptien de Turin en 2004-2005 ; le musée de Saint-Etienne, fermé pendant des années, n'a été rouvert qu'en 2001 après d'importants travaux de rénovation entièrement pris en charge par le budget municipal.

bâtiment, se pose la question de la correcte évaluation et traduction comptable du montant de l'investissement financé par les collectivités publiques au profit d'un organisme tiers, mais dont la mission est explicitement publique.

2 LES MOYENS NÉCESSAIRES AUX ACTIVITÉS DES MUSÉES

2.1 Les bâtiments abritant les collections : adéquation et caractéristiques

Au-delà des droits de propriété et d'affectation des bâtiments, l'enquête a permis d'établir un panorama très varié en termes de caractéristiques physiques et architecturales, allant de bâtiments de grande valeur historique et culturelle, avec des particularités architecturales anciennes et qui se trouvent être actuellement utilisés comme musée, à des immeubles conçus et construits *ab initio* spécifiquement pour accueillir le public et les collections.

Ce paramètre a un impact direct sur les coûts d'aménagement et d'entretien, ainsi que sur l'adaptation des espaces aux exigences des expositions, de l'accès du public et de la sécurité des agents du musée et des visiteurs. L'état des locaux est ainsi en permanence un motif d'attention pour la direction du musée, du point de vue tant de l'adaptation à la fonction du musée que de la nécessité de garantir la salubrité des espaces et leur capacité à permettre la conservation des collections. Les volumes importants de nombreux espaces impactent aussi les coûts de chauffage et de refroidissement.

L'enquête⁵⁴ a parfois mis en lumière des situations difficiles que les administrations sont appelées à résoudre et les interventions nécessaires sont d'autant plus onéreuses que le bâtiment présente une architecture remarquable ou une valeur historique.

La capacité et l'intérêt à réaliser des expositions temporaires sont conditionnés par plusieurs facteurs : la disponibilité d'espaces adéquats, l'identité culturelle du musée (plus ou moins adaptée à la réalisation de parcours complémentaires à l'exposition permanente), et enfin la présence dans les entrepôts d'objets à mettre en valeur ; ce qui peut éviter de recourir au prêt d'œuvres extérieures, assorti de coûts élevés de manutention et d'assurance. L'objectif commun est d'attirer des visiteurs supplémentaires et de sensibiliser le public à différents secteurs de la culture.

À cet égard, les pratiques des musées en ce domaine sont particulièrement significatives. En particulier, le musée des confluences⁵⁵ dispose de pas moins de cinq salles dédiées totalisant 2 000 m², et a pu accueillir pas moins de 44 expositions temporaires au fil des ans, principalement avec des objets stockés dans ses propres entrepôts. Onze expositions

⁵⁴ Il convient de mentionner à cet égard la nécessité d'adapter le système de lutte contre l'incendie au musée de Saint-Etienne, les réserves extérieures du musée de Grenoble, la nécessité d'adapter les installations du musée de l'automobile et de grandes parties du bâtiment de Castello di Rivoli.

⁵⁵ Plus de trois millions d'objets, de nature très variée, sont stockés dans un entrepôt extérieur doté d'équipements spéciaux et d'une superficie totale de 3 800 mètres carrés.

temporaires ont été organisées à Clermont-Ferrand, malgré des espaces d'exposition limités. Le musée de l'automobile en a organisé plus de 15 au cours de la période 2021-2023. Le musée de Castello di Rivoli a également organisé en moyenne six expositions temporaires par an dans son jardin et les espaces de la " Manica lunga ". Les musées de Grenoble et de Saint-Etienne, en revanche, ont dû faire face à des difficultés de gestion des espaces et à des disponibilités financières limitées, qui ont conduit à réduire le nombre d'expositions temporaires au cours des dernières années. Le musée égyptien, quant à lui, a inclus dans son parcours permanent plusieurs expositions initialement conçues comme temporaires.

La question de l'organisation d'expositions temporaires tient, pour beaucoup à l'offre d'entrepôts pouvant accueillir de façon adéquate les objets non exposés dans le parcours permanent. De tels espaces sont fréquemment localisés dans le bâtiment même du musée, mais sont aussi souvent situés à l'extérieur, dans des locaux publics ou privés, dont chaque musée doit pouvoir contrôler l'aptitude à la bonne conservation des œuvres, des objets et autres pièces.

2.2 La connaissance des collections : inventaires, enrichissement, gestion des prêts et activités de restauration

En termes de propriété, la quasi-totalité des collections sont publiques, tant en Italie qu'en France, et soumises au régime juridique propre au " patrimoine culturel " selon les définitions des législations respectives, marquées par une large convergence⁵⁶. Dans de nombreux cas, les collections sont la propriété des collectivités locales (communes ou intercommunalités de Grenoble, Saint-Etienne et Clermont-Ferrand), chacune gérant son musée en régie. En revanche, lorsque le musée est juridiquement distinct des entités publiques participant à sa gouvernance, le panorama est plus varié : ainsi, ont été observés des cas⁵⁷ de collections appartenant au musée et destinées à revenir à la collectivité locale en cas de dissolution (les biens du musée de Castello di Rivoli reviendraient à la région du Piémont, son principal financeur), et des situations inverses, dans lesquelles la collection demeure, en tout ou partie, la propriété d'un ou plusieurs membres fondateurs, qu'ils soient publics (le musée égyptien de Turin et le musée des confluences de Lyon) ou privés (le musée de l'automobile de Turin).

Un autre aspect central de l'activité des musées réside en la connaissance des collections qu'ils conservent. Tous les musées disposent de services dédiés à l'inventaire des objets qu'ils possèdent ou qu'ils ont acquis. À cette activité s'ajoute le catalogage de chaque objet, afin de garantir son repérage, son état de conservation et sa disponibilité pour être exposé ou prêté. Sur ce dernier aspect, l'enquête a révélé des situations contrastées, certains musées ayant un catalogage et un traçage incomplets ou pas parfaitement cohérents avec leur inventaire.

En général, les musées italiens examinés sont bien avancés dans la numérisation de leurs archives. En France, le caractère obligatoire du récolement a permis un approfondissement significatif de la connaissance des collections. Dans un Etat comme dans l'autre, cependant,

⁵⁶ Dans les deux pays, les collections sont des biens publics inaliénables.

⁵⁷ Dans le cas du musée de l'automobile, une grande partie de la collection de voitures anciennes appartient à la société Stellantis, qui a succédé au fondateur initial Fiat-FCA ; en fait, ces voitures ont été transférées au partenaire privé lorsque celui-ci a pris en charge les coûts importants de restauration du bâtiment du musée (qui appartenait alors encore à l'association du musée) dans les années 1980, qui avait été endommagé par un tremblement de terre.

tant le catalogage que le récolement ont initié des processus de mise à jour permanente d'une connaissance plus détaillée et plus précise des objets (sources d'identification, état de conservation, œuvres temporairement indisponibles).

En plus d'écarter ou de réduire les risques d'usure ou de subtilisation, un catalogage efficace contribue à maintenir à la disposition des chercheurs le patrimoine de connaissance, dont le musée est le dépositaire, et qui est appelé à être continuellement exploré, étudié en profondeur, compris et diffusé.

Les différentes politiques d'acquisition dessinent un tableau un peu plus nuancé. Dans ce domaine, le musée égyptien ne mène plus de politique d'acquisition, dans le but déclaré de ne pas encourager indirectement le marché noir des antiquités, authentiques ou présumées telles. Sa collection actuelle est d'ailleurs le produit de deux grandes campagnes d'acquisition qui remontent aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles pour lesquelles l'authenticité des objets a été largement confirmée.

Les autres musées⁵⁸ procèdent encore à des acquisitions en fonction de la nature de leurs œuvres et de leurs ressources disponibles. Ils ont recours à une large palette de procédures juridiques, allant de l'acquisition en pleine propriété à titre onéreux ou par donation approuvée par leurs organes de gestion respectifs (et, en France, pour les musées non étatiques, également par la commission scientifique régionale ou interrégionale compétente en matière d'acquisitions), à l'acquisition temporaire sous forme de prêt à usage ou définitive, d'objets et d'œuvres, auprès tant de collectionneurs, de bienfaiteurs que d'artistes exposants.

Une même étendue de panorama peut être constatée en matière de prêts (réciproques ou non) d'œuvres et d'objets auprès d'autres musées nationaux ou étrangers, pour lesquels un système d'inventaire et de suivi adéquat est indispensable. Cette activité dépend fortement du profil du musée concerné. En France, l'exploitation récente de la base de données " Joconde " a augmenté la visibilité et la connaissance des patrimoines de chaque musée, favorisant les possibilités de prêts, utiles pour les expositions thématiques. L'expérience du musée des confluences est significative à cet égard : de plus de 400 objets prêtés en 2017, il est passé à plus de 800 pièces en 2022. Le musée de Grenoble enregistre un niveau de prêts plus modeste, à la fois entrants et sortants, avec une moyenne de plus de cent pièces par an.

En Piémont, le Museo dell'Automobile emprunte et prête des voitures, même à l'étranger, assez fréquemment dans le cadre d'expositions et d'événements consacrés à l'histoire de l'automobile. Quant au musée égyptien, il a organisé récemment des expositions dans d'autres musées sur différents continents (les plus importantes en termes de taille et de fréquentation sont celles de Saint-Pétersbourg et de Brasilia), en fournissant également les services d'installation correspondants, sources de recettes budgétaires.

En fonction du type d'œuvres exposées, il est plus ou moins nécessaire que le musée organise ou fasse appel à des activités spécialisées de restauration de pièces et d'objets⁵⁹. À cet égard, peuvent être mentionnés les cas des centres de restauration des musées de Saint-Etienne, et de Clermont-Ferrand, ou celui du musée de l'automobile de Turin, dans lequel chaque année

⁵⁸ Le musée des confluences et le musée de Saint-Etienne ont tous deux déclaré avoir reçu la plupart de leurs nouvelles acquisitions par le biais de donations au cours des années analysées. Le musée d'art contemporain de Castello di Rivoli reçoit parfois des dons d'œuvres d'artistes vivants à la suite d'expositions individuelles organisées au sein de cette institution. Ce dernier a documenté une trentaine de cas de travaux de restauration effectués au cours des années examinées, pour un montant total de plus de 213 000 euros.

des dizaines de voitures anciennes sont remises en état de marche. Les activités menées au musée égyptien par des équipes de chercheurs et d'experts (papyrus, textiles, objets en bois et divers matériaux datant de plusieurs milliers d'années), généralement constituées de personnels permanents du musée, sont également importantes.

Il convient donc de souligner qu'un catalogage de bon niveau représente un travail important de la part de l'ensemble du personnel spécialisé du musée, et facilite toutes les activités "en aval" de présentation et de narration des objets. Cependant, alors qu'elles représentent une charge d'honoraires, de salaires et de dispositifs technologiques, la quantification en termes monétaires de l'apport immatériel qui en est sans doute tiré est plus difficile, et reste à entreprendre.

3 ATTIRER LE PUBLIC ET SUPPRIMER LES ENTRAVES A L'ACCÈS AU MUSEE

3.1 La connaissance et la satisfaction du public

La fonction principale des musées est de collecter, cataloguer et rendre accessibles au public les collections en leur possession, afin de promouvoir la connaissance et la culture. Il s'ensuit que l'objectif, pour toute institution muséale, doit être d'attirer le plus grand nombre possible de visiteurs, de rendre efficace et généralisée la connaissance du patrimoine culturel dont l'institution est dépositaire. À cette fin, l'investissement et la contribution financière, parfois très élevés, que les institutions publiques allouent à la gestion des musées, et des sites culturels en général, se trouvent ainsi justifiés puisque l'augmentation du niveau culturel ne peut avoir que des effets positifs et représente aussi un progrès social pour l'ensemble de la population concernée.

Pour les musées français, en effet, l'objectif d'augmentation du nombre de visiteurs est souvent considéré comme un élément essentiel du projet scientifique et culturel. De même, selon la réglementation italienne, l'augmentation du nombre de visiteurs est considérée comme un objectif majeur de la diffusion des connaissances et de l'enrichissement des collections. Cependant, pour les musées italiens examinés, la progression du nombre de visiteurs est également motivée par la perspective d'accroître les recettes, facteur qui incite à améliorer et à augmenter le niveau et à diversifier l'offre de services et d'activités accessoires aux expositions.

En général, on estime que pour augmenter l'afflux du public vers de nouvelles modalités de visite, il est essentiel de connaître les préférences et les attentes des visiteurs ainsi que leurs impressions et leurs évaluations à la fin de leur visite. L'enquête a cependant montré que la collecte des données au moment de l'achat du billet et au terme de la visite est très peu répandue (en raison aussi des contraintes procédant des règlements européens en matière de traitement des données personnelles et de profilage des usagers) et, lorsqu'elle est mise en oeuvre, elle est pour l'essentiel indirecte.

En particulier, les musées italiens de l'échantillon d'enquête pratiquent des politiques tarifaires très articulées et diversifiées, avec un large éventail de remises et de réductions. A partir des tendances observées des ventes de billets à des conditions privilégiées, le musée est ainsi en mesure d'évaluer si sa politique "commerciale" a été appréciée ou non.

Pour les musées français contrôlés, la collecte de données effectuée par la billetterie se limite à l'origine géographique des visiteurs et leur éligibilité à une réduction du prix. De fait, ces données ne sont pas utilisées pour mieux connaître les publics et bâtir des analyses visant à attirer davantage de visiteurs. En France⁶⁰, le musée des confluences de Lyon fait figure d'exception, avec la création d'un service interne qualifié d'"*observatoire permanent des visiteurs*" qui alimente sa propre base de données, dont sont extraits périodiquement des rapports sur l'âge et les catégories socio-professionnelles du public visiteur, ainsi que des enquêtes permanentes sur son niveau de satisfaction.

Hormis ce qui se pratique au musée des confluences⁶¹, la collecte et le traitement des appréciations et des évaluations exprimées par les visiteurs sont de fait peu développés. En France, la seule autre institution de l'échantillon à avoir mené une recherche systématique en ce sens en 2022 est le musée de Saint-Etienne, qui envisage de réitérer une telle enquête régulièrement par la suite. En Italie⁶², les musées ont déclaré qu'ils s'appuyaient principalement sur les critiques exprimées sur leurs comptes ouverts sur les réseaux sociaux et sur les principaux moteurs de recherche, ainsi que sur la gestion des réponses apportées à toute plainte émise par les visiteurs, alors que de véritables enquêtes sur les préférences du public ne seraient menées qu'occasionnellement. Cependant, sans une méthodologie fiable d'un point de vue statistique, la collecte des seuls avis spontanés publiés sur le web ne peut que manquer de fiabilité.

3.2 Les déterminants de la fréquentation des visiteurs

Le tableau ci-dessous présente les données collectées par les musées sur leur fréquentation en 2022. Partout, le nombre de billets à prix réduit inclut ceux vendus aux groupes, avec les réductions qui leur sont dédiées.

⁶⁰ Les enquêtes les plus récentes du musée de Lyon montrent que les visiteurs sont plutôt jeunes, majoritairement des femmes, actifs et primo-visiteurs ; le public des deux années 2022-2023 était majoritairement français, tandis que le public du reste de l'Europe peine à retrouver, en pourcentage, les niveaux d'avant 2020.

⁶¹ L'étude, confiée à une société spécialisée dans le domaine des usagers culturels, datant de 2022, a montré que la majorité des visiteurs sont des femmes, la tranche d'âge la plus représentée se situe entre 45 et 59 ans, de niveau social et culturel moyen-haut (cadres et employés proportionnellement plus que la population générale) ; par ailleurs, 44 % du public proviendrait de l'agglomération stéphanoise (dont 34 % de la ville), tandis que les touristes représenteraient environ un tiers du nombre total de visiteurs.

⁶² Le musée égyptien a notamment déclaré qu'il menait des enquêtes de satisfaction tous les cinq ans et qu'il avait mis en œuvre un certain nombre de lignes directrices concernant l'exposition de restes humains de manière à ne pas heurter les sensibilités.

Tableau n° 1 : Données collectées par les musées sur la fréquentation en 2022, en nombre de visiteurs

Musée	Gratuit	Tarif réduit	Plein tarif	Total des entrées
<i>Lyon</i>	346 939	52 368	255 294	654 601
<i>Grenoble</i>	41 727	38 265	40 265	120 257
<i>Clermont-Ferrand</i>	25 140	0	6 285	31 425
<i>Saint-Étienne</i>	11 431	3 031	10 775	25 237
<i>Musée égyptien</i>	168 984	401 894	336 486	907 364
<i>Musée de l'automobile</i>	23 238	129 179	85 578	237 995
<i>Castello di Rivoli</i>	7 292	58 906	9 535	75 733

Source : données tirées des logiciels de billetterie communiquées par les musées

Nota : sont inclus dans les billets à prix réduit ceux vendus aux groupes, avec leur réduction spécifique.

Les situations observées en matière de fréquentation en 2022 sont particulièrement contrastées.

Il ne semble pas possible d'établir des corrélations directes entre l'incidence des entrées gratuites ou à prix réduit et le nombre global d'entrées. Chaque musée se préoccupe de prendre des mesures pour surmonter les éventuelles entraves à la visite et pour inciter au rapprochement entre le public, le musée et ses collections.

3.2.1 Les éventuelles entraves à l'accès aux musées : prix du billet, bâtiment d'accueil et autres obstacles de nature sociale

En général, il ressort de la pratique italienne qu'une politique tarifaire caractérisée par de nombreuses réductions et remises a joué un rôle majeur dans l'augmentation totale du nombre de visiteurs dans les trois musées sélectionnés. Côté français, aucun constat du même ordre ne semble être établi en raison des politiques de gratuité très étendues pratiquées.

De fait, des analyses ne sont pas systématiquement effectuées pour mesurer l'impact de certaines innovations tarifaires sur le nombre total d'entrées dans les musées. En outre, un objectif chiffré de visiteurs à atteindre n'est jamais exprimé. À cet égard, la pandémie et ses fermetures généralisées, soudaines et forcées, ont certainement découragé toute activité de planification stratégique du nombre d'entrées à atteindre⁶³. En fait, elles ont plutôt encouragé les musées à créer des itinéraires de visite virtuels ou télénumériques, développés au cours de la période 2020-2021, et poursuivis depuis lors, souvent comme une préparation ou un complément à une visite réelle.

En ce qui concerne l'accessibilité physique du musée, la réglementation en vigueur impose l'adoption de solutions qui intègrent le handicap aux parcours de visite. Tous les musées ont démontré une grande sensibilité ainsi qu'un grand engagement pour rendre ces parcours effectifs, ce qui peut être particulièrement complexe et coûteux lorsque la collection est

⁶³ À l'heure actuelle, le musée de Clermont-Ferrand ne dispose pas d'un site internet propre, et n'est répertorié que dans une rubrique du site de l'administration métropolitaine à vocation essentiellement touristique, mais sans possibilité d'acheter ou de réserver un billet d'entrée via le portail, ni d'identifier les pièces les plus significatives.

conservée dans un bâtiment ancien, rendant ainsi l'installation de rampes, d'ascenseurs et de parcours tactiles indispensable.

L'enquête a fait aussi émerger la question du lieu d'implantation du bâtiment du musée par rapport au centre urbain et aux principales voies de communication. Sous cet aspect, le seul musée ayant une situation décentralisée par rapport à la ville est celui de Castello di Rivoli qui a mis en place un large éventail d'activités éducatives destinées aux écoles, aux entreprises et aux groupes, afin de compenser autant que possible sa localisation, qui, pour le public en général, est considérée comme un point faible.

Pour tous les musées⁶⁴, la question reste ouverte de savoir comment faire connaître les collections à un public qui n'est pas familier des musées. C'est pourquoi, en plus d'offrir des possibilités de visites virtuelles guidées ou numériques, de nombreux musées expérimentent des ouvertures exceptionnelles le soir ou la nuit, ou lors d'occasions spéciales.

De même, nombreux sont les musées qui ont multiplié les activités et les visites en plein air, non conditionnées à l'achat préalable d'un billet d'entrée, qui non seulement assurent une visibilité au musée dans des territoires et quartiers physiquement éloignés, mais offrent également au public des occasions d'élargir ses horizons culturels.

Outre les activités pédagogiques proposées en permanence, d'autres opportunités de formation destinées à des groupes cibles particuliers ont été développées. Elles requièrent habituellement un travail considérable pour les musées en termes de recherche et d'analyse des besoins du public potentiel. Elles prennent généralement la forme d'expériences cognitives ciblées sur de petits groupes de visiteurs culturellement ou socialement désavantagés. Si l'impact de ces actions sur le nombre de visiteurs, est négligeable⁶⁵, il faut souligner la forte valeur sociale en termes d'inclusion et de développement culturel que les musées offrent aux catégories sociales et aux personnes en situation de marginalisation.

3.2.2 Les actions visant à rapprocher public et musées : pratiques pédagogiques, recherche et diffusion des connaissances

Pour profiter pleinement d'un site culturel ou des collections d'un musée, les visiteurs ont besoin d'une préparation personnelle préalable sur le thème que raconte l'exposition, à travers des objets significatifs. Par conséquent, les musées ont de tous temps mis en place une série de mesures visant à faciliter, même pour les visiteurs inexpérimentés, une meilleure compréhension du contexte et des phénomènes que la collection entend décrire. Ainsi, la préparation de fiches illustratives (d'œuvres ou d'objets individuels, ou d'artistes ou d'environnements d'exposition complexes) le long du parcours est le premier outil dédié à cet

⁶⁴ En France, par exemple, l'expérience de la "nuit européenne des musées" est très répandue et concerne un grand nombre de musées, en plus de ceux examinés dans le cadre de cette enquête ; certains musées proposent parfois de prolonger les heures de visite jusqu'à tard dans la soirée ; une initiative similaire a été adoptée par le musée égyptien et consiste en l'ouverture extraordinaire du musée le soir, avec une visite gratuite de certaines salles enrichie de rafraîchissements, de musique d'ambiance et d'expériences artistiques.

⁶⁵ Les lignes générales de la politique culturelle française parlent à cet égard de "publics prioritaires" et les activités organisées par les musées dans ce sens sont nombreuses ; dans le panorama italien examiné, il convient de souligner les activités étendues et variées menées par le département éducatif du musée d'art contemporain de Castello di Rivoli, ainsi que les activités pédagogiques organisées par le musée égyptien pour des groupes de prisonniers ou de jeunes chômeurs.

effet. S'y ajoute, selon la pratique commune généralisée, l'offre d'accompagnement par des guides spécialement formés, ou la mise à disposition de supports audio ou vidéo capables d'accompagner le public dans une expérience culturelle plus directement vécue.

L'enquête a cependant démontré⁶⁶ que ces pratiques constituent, pour les musées sélectionnés, une sorte de minimum, constamment assorti de possibilités de formations plus personnalisées et ciblées, en premier lieu celles sous forme d'ateliers, qui proposent au visiteur des activités liées au contexte de la collection. Les initiatives en la matière sont nombreuses et répandues, et présentent un vaste éventail d'options bien adaptées aux différentes catégories et groupes cibles.

Les premiers bénéficiaires en sont bien sûr les étudiants et écoliers, de tous niveaux scolaires, pour lesquels tous les musées examinés ont mis en place des parcours et des activités spécialement dédiés. Les musées y ont souvent ajouté de véritables ateliers pédagogiques, à même d'enrichir la démarche culturelle liée à la visite, caractérisés par l'interaction des participants et destinés à des groupes sociaux de toutes sortes.

Les activités menées par le service pédagogique du musée d'art contemporain de Castello di Rivoli se sont révélées particulièrement significatives et variées. Ce musée propose des formations à des catégories professionnelles, à des groupes et à des associations et collabore pour ce faire avec de nombreuses institutions culturelles, en produisant des contenus et en développant des pratiques extrêmement diversifiées, inspirées par le principe "*éduquer à l'art par l'art*". Cette méthodologie⁶⁷ répond aux besoins des différents secteurs éducatifs, culturels et sociaux de la région, en créant des liens avec des organisations et des associations dans le domaine de l'aide sociale. Les efforts déployés sont particulièrement intéressants compte tenu de la nature spécialisée et non traditionnelle de l'art contemporain et de la localisation géographique du musée, qui ne favorise pas l'afflux massif de visiteurs. Les pratiques éducatives et de formation proposées par le musée égyptien et le musée de l'automobile sont également très diversifiées et innovantes.

De même, depuis son ouverture, une offre abondante d'ateliers a été proposée par le musée des confluences de Lyon, dont la fréquentation, après l'interruption due à la pandémie, retrouve des niveaux élevés. Des ateliers pédagogiques ont également été mis en place au musée de Grenoble, principalement à destination des écoles mais dont les retombées chiffrées et qualitatives ne sont pas pour l'heure mesurées avec précision.

Outre ces actions destinées à un public demandeur de formation, certains des musées examinés se sont montrés très enclins à accueillir des collaborations universitaires d'envergure internationale et à mener des recherches en interne sur la collection qu'ils hébergent, afin d'accroître autant que possible les possibilités de recherches scientifiques approfondies s'adressant au monde de l'enseignement.

⁶⁶ Toutefois, à l'heure actuelle, seul le musée de Clermont-Ferrand ne dispose pas du service d'audioguide, qui a été mis hors service pour des raisons d'hygiène pendant la pandémie, et qui n'a pas encore été rétabli en attendant l'adoption d'une application informatique téléchargeable sur les téléphones portables, dont on sait que tous les visiteurs sont équipés.

⁶⁷ Certaines activités sont décrites par le musée sur le lien suivant : <https://www.castellodirivoli.org/dipartimento-educazione/progetti-speciali/>

Le musée des confluences de Lyon⁶⁸ se distingue par des collaborations développées avec des institutions muséales de premier plan au niveau mondial, ainsi qu'avec l'école normale supérieure de Lyon, l'université et le centre national de la recherche scientifique.

De même, il convient de souligner l'importance des activités des chercheurs, archéologues, égyptologues et papyrologues travaillant au musée égyptien de Turin, qui collaborent activement aux activités de fouilles en Égypte, ainsi que l'importance du centre de documentation du musée de l'automobile, qui conserve des centaines de périodiques et de revues remontant aux débuts de l'histoire de l'automobile, mis à la disposition des chercheurs.

Enfin, les relations avec les médias rendent compte de situations très différenciées même si tous les musées disposent d'une équipe d'agents dédiée à la communication et aux relations avec la presse. Généralement ces services sont dédiés à la promotion publique des activités du musée, aux productions éditoriales et aux relations avec d'autres institutions. En particulier, le service du musée des confluences est particulièrement structuré, avec dix personnes, et est également en mesure de suivre et de mesurer l'impact médiatique des activités du musée, tant dans les médias traditionnels que sur les plateformes médiatiques. Au musée de Castello di Rivoli, l'un des deux agents du service de la communication collabore spécifiquement avec le service pédagogique. Le musée s'occupe également de la publication des importants catalogues des expositions qu'il organise.

Dans un contexte très diversifié en termes de localisation des bâtiments, de réputation des collections et de politiques tarifaires, les musées objets de l'enquête ont pour dénominateur commun un important effort visant à offrir un éventail de plus en plus large de pratiques impliquant les visiteurs, lesquelles vont au-delà de la traditionnelle " visite guidée ".

4 LES CHOIX DE GESTION EN MATIÈRE DE SERVICES ET DE PERSONNEL

4.1 La gestion en régie ou l'externalisation des services

L'enquête a montré une certaine diversité dans les régimes de gestion des différents services, de sorte qu'il apparaît difficile d'identifier des tendances réellement communes. Au sein même de chacun des systèmes nationaux, une hétérogénéité substantielle dans les solutions adoptées est apparue. Le régime de gestion du musée des confluences de Lyon semble toutefois plus proche de celui des musées italiens, qui recourent largement à la sous-traitance auprès d'entreprises spécialisées dans de nombreuses activités allant de la billetterie à la sécurité, à la surveillance et à l'entretien.

⁶⁸ À titre d'exemples, les partenariats scientifiques en cours avec le musée interdisciplinaire de l'université de Tokyo, l'institut océanographique de la principauté de Monaco, ainsi que la coopération avec le musée d'anthropologie de Vancouver, le musée d'histoire naturelle de Washington et les institutions culturelles nationales d'Éthiopie et du Viêt Nam.

En particulier, dans le domaine de la sécurité interne et externe du bâtiment et des collections, le choix de la sous-traitance à des sociétés externes est effectué par la plupart des musées⁶⁹, même ceux à participation entièrement publique, comme dans le cas des musées de Grenoble et de Castello di Rivoli. Au contraire, là où ces tâches demeurent attribuées au personnel municipal interne (Saint-Etienne et Clermont-Ferrand), des difficultés ont été rencontrées pour garantir la continuité du service.

La seule activité qui semble être réservée au personnel propre des musées, en Italie comme en France, est la préparation des panneaux d'information dans les salles et le long du parcours de l'exposition. Pour le reste, même pour l'offre de services didactiques et de visites guidées, on observe la coexistence d'activités réalisées par les employés du musée et d'autres sous-traitées à des entreprises externes. Cette option est davantage pratiquée dans les musées italiens et au musée de Lyon, tandis qu'une plus grande mobilisation du personnel interne a été constatée à Grenoble, Clermont-Ferrand et Saint-Etienne.

Le tableau est tout aussi contrasté pour les services de billetterie, les musées de Turin (Egizio et M-Auto) et de Lyon faisant appel à du personnel désigné par des sociétés extérieures, tandis que les autres emploient leur propre personnel.

De même, en ce qui concerne les services de bar-café et de la boutique de livres et de souvenirs⁷⁰, des choix de gestion très différents ont été effectués, évoluant parfois au fil des ans d'une gestion internalisée à une gestion externalisée, et vice versa. Dans la plupart des cas, ces services sont ouverts et accessibles aux non-visiteurs. Le choix d'externaliser la gestion de la boutique et de la librairie semble être prépondérant. En tout état de cause, dans ces domaines, aucun modèle de gestion ne s'impose comme étant plus efficace qu'un autre.

4.2 La gestion et les charges de personnel

Même lorsque l'externalisation des services est largement utilisée, les employés des musées jouent un rôle de plus en plus important, dès lors qu'ils assument toujours les tâches fondamentales de direction, de coordination et de supervision du travail des employés appartenant à des coopératives ou à des prestataires de services, qu'il s'agisse de la billetterie ou de la sécurité voire des activités pédagogiques en faveur du public.

En fait, il a été constaté que les effectifs augmentent même dans les musées qui ont largement recours à l'externalisation. En outre, les musées peuvent recruter davantage de professionnels spécialisés dans le domaine culturel spécifique des études et de la recherche.

Le tableau suivant présente les données collectées au titre de l'exercice 2022 relatives à l'effectif du personnel interne et aux charges y afférent incluant les salaires et les cotisations sociales.

⁶⁹ Par exemple, au cours de l'année 2022, au Musée des arts et de l'industrie de Saint-Etienne, près de 700 jours d'absence ont été enregistrés par le personnel chargé de la surveillance des collections, ce qui a entraîné la nécessité de fermer ponctuellement certains espaces d'exposition au public.

⁷⁰ Un cas particulier semble être celui du musée égyptien de Turin qui, après quelques années de gestion externalisée de la cafétéria, a opté en 2022 pour une réinternalisation du personnel qui lui est dédié ; les musées de Saint-Etienne et de Clermont-Ferrand, en revanche, ne disposent pas d'une cafétéria interne.

Tableau n° 2 : Nombre d'agents internes et charges associées, y compris les salaires et les charges sociales (2022)

<i>Musée</i>	Salariés		Dépenses de personnel (y compris les charges sociales) €	
	2019	2022	2019	2022
<i>Lyon</i>	91	91	5 281 090	5 794 113
<i>Grenoble</i>	45	41	2 238 401	2 274 281
<i>Clermont-Ferrand</i>	21	22	909 731	938 938
<i>Saint-Étienne</i>	67	50	1 935 574	2 141 587
<i>Musée égyptien de Turin</i>	60	77	2 706 339	3 462 771
<i>Musée de l'automobile de Turin</i>	14	15	691 394	747 230
<i>Castello di Rivoli</i>	36	31	1 860 921	1 653 639

Source : données fournies par les musées

⁷¹On observe une relative stabilité des effectifs, à quelques exceptions près dues à des événements particuliers ne concernant que certains musées, et selon que les départs à la retraite ont été remplacés ou non. L'évolution de la masse salariale suit celle des effectifs et les modifications du cadre juridique (renouvellement des conventions collectives nationales ou d'entreprise, indices de rémunération, modifications du régime indemnitaire, variations des cotisations sociales).

Pour ce qui est du cadre contractuel, chacun des trois musées italiens applique une convention collective spécifique⁷², ce qui conduit la Corte dei conti à recommander une convergence vers le contrat le plus approprié pour le secteur. En France, la situation est plus simple, puisque seul le musée des confluences applique une convention collective de droit privé ("convention collective nationale des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires (ÉCLAT) " du 28 juin 1988), tandis que les agents des collectivités de Grenoble, Clermont-Ferrand et Saint-Étienne relèvent de la réglementation relative au temps de travail et à la rémunération des agents de la fonction publique territoriale.

Les différences conventionnelles sont plus marquées, au regard de la durée du temps de travail hebdomadaire, des heures supplémentaires et des périodes de récupération ou d'astreinte, qui dépendent de différentes réglementations générales du travail en vigueur en Italie et en France, pouvant offrir une grande flexibilité dans le cycle de travail à l'intérieur d'une quotité annuelle d'heures établie par la loi ou par contrat.

⁷¹ Le musée de Saint-Etienne a connu une réorganisation globale de son personnel, en raison de la fusion de l'institution avec l'ancien musée des mines ; le musée égyptien, quant à lui, a vu ses effectifs augmenter avec le développement des activités de recherche et la réinternalisation du personnel de la cafétéria.

⁷² Le personnel du musée égyptien est régi par la convention collective nationale de travail "Federculture" ; celui de Castello di Rivoli par la convention collective de travail "Entreprises de voyage et de tourisme - Confcommercio" ; les employés du musée de l'automobile sont régis par la convention collective de travail des métallurgistes.

Les données relatives aux effectifs du personnel extérieur sont moins précises, dans la mesure où certains des services concernés ont recours à des roulements d'équipes, à des contrats à temps incomplet à des mécanismes d'astreinte ou de permanence, de sorte que les effectifs réels varient en fonction des jours et des périodes.

Tableau n° 3 : Coût des externalisations – ressources humaines (2022)

Musée	Personnel des prestataires extérieurs	Coût des services externalisés €
<i>Lyon</i>	Environ 100	3 597 090
<i>Grenoble</i>	nd	1 407 039
<i>Clermont-Ferrand</i>	Zéro	0
<i>Saint-Étienne</i>	Zéro	0
<i>Musée égyptien de Turin</i>	Environ 140	3 285 554 ⁷³
<i>Musée de l'automobile de Turin</i>	Environ 50	607 801
<i>Castello di Rivoli</i>	Environ 40	757 844

Source : données fournies par les musées

En général, le recours à des prestataires externes par appel d'offre est pratiqué pour les services transversaux ou standardisés (tels que la sécurité, la billetterie, la caisse), dans le but de faire prévaloir la continuité des services aux usagers, tout en profitant d'une certaine flexibilité contractuelle et d'une maîtrise des coûts.

5 LES SOURCES DE FINANCEMENT ET LA CONNAISSANCE DES COÛTS

5.1 Les différentes sources de financement

S'agissant des ressources des institutions muséales, le panorama apparaît extrêmement varié. C'est pourquoi une présentation raisonnée en est proposée ci-dessous, mettant en évidence certaines particularités propres aux différents musées de l'échantillon.

Une première catégorie de recettes est constituée, pour les musées juridiquement autonomes, par les transferts institutionnels ou statutaires, destinés au fonctionnement courant. Il s'agit des contributions que chaque membre ou fondateur, public ou privé, verse au moins annuellement, en tant que titulaire de droits dans la désignation des organes statutaires. Ces

⁷³ Ce chiffre comprend les coûts de la billetterie, qui absorbe entre un cinquième et un quart des recettes.

contributions, qui tendent à être constantes, correspondent aux modalités de l'exercice des droits de vote. Pour les musées émanant de collectivités locales, comme en France, cette forme de subvention n'existe pas, mais la collectivité prend en charge tous les coûts qui ne sont pas couverts par les recettes de billetterie ou les dons privés.

L'un des principaux constats de l'enquête est que, pour les musées italiens, ces subventions sont quasiment stables et, dans certains cas, ont diminué, en raison de la réduction des capacités financières des contributeurs. ⁷⁴En Italie, comme en France, les contributeurs ne sont pas obligés chaque année de renouveler les subventions versées allouées, ce qui peut rendre plus difficile l'élaboration par les musées de leur programmation, en particulier lorsque leur dépendance aux subventions est élevée au regard du montant total de leurs recettes. Dans ce dernier cas, la rapidité du paiement effectif des financements promis est un élément important.

La vente de billets d'entrée représente la seconde catégorie de produits. Dans ce domaine, chaque musée a adopté une tarification particulièrement ciselée ainsi que différentes politiques de réductions et de gratuités, chacune visant à répondre aux tendances des différentes catégories du public et à les satisfaire. Dans ce domaine encore, des différences très marquées ont été constatées entre les musées qui tirent plus de la moitié de leur trésorerie de la billetterie et d'autres qui n'en perçoivent qu'un montant minime ; les politiques plus ou moins étendues en matière de gratuité ont une influence décisive à cet égard.

Une troisième source importante de revenus est constituée par les droits d'inscription aux activités éducatives, culturelles et de formation, qui vont au-delà du simple accès à la collection, telles que les visites guidées et les ateliers. Dans les musées italiens⁷⁵, les activités éducatives pour les écoles et les groupes génèrent des entrées et des recettes qui ne suivent pas les évolutions des visites "ordinaires". Ces activités peuvent ainsi être un instrument utile pour augmenter le nombre de visiteurs et les recettes de billetterie.

Une quatrième catégorie importante de recettes est constituée par les redevances provenant de la gestion des librairies, des boutiques de souvenirs et des cafétérias. Bien que les espaces et les locaux utilisés pour ces activités soient parfois également accessibles aux clients qui ne visitent pas le musée, ces derniers semblent représenter en fait une part négligeable de la clientèle au regard de celle constituée par les visiteurs du musée. Plus précisément, dans les musées italiens étudiés, il a été constaté une élasticité pratiquement constante des dépenses en boutique par rapport aux recettes de billetterie : un afflux plus important de visiteurs semble se traduire directement par une augmentation des ventes d'articles thématiques. L'impact sur les ressources propres de ces activités a été spécialement identifié pour les musées de Saint-Etienne et de Rivoli⁷⁶.

Il peut parfois être fait état d'une cinquième catégorie de recettes correspondant à des activités essentiellement commerciales, pas nécessairement associées à la visite de la collection, mais du fait de l'usage de parties du bâtiment du musée, destinées ou non aux expositions. Ces activités consistent à accueillir des réceptions, des réunions ou des conférences qui s'adressent normalement à des utilisateurs qui ne visitent pas le parcours de l'exposition mais souhaitent

⁷⁴ Dans le cas de Castello di Rivoli, le report du paiement de la contribution régionale annuelle a contraint le musée à recourir à un affacturage, dont il a supporté le coût, ce qui a contribué aux résultats négatifs des exercices 2022 et 2023.

⁷⁵ En comparant les chiffres des exercices 2019 et 2023, il apparaît, par exemple, qu'au Musée égyptien et au Musée de l'automobile, les recettes de la billetterie ont augmenté de manière significative, tandis que les recettes des activités éducatives et des ateliers ont légèrement diminué.

⁷⁶ A cet égard, il convient de souligner les situations du musée des confluences et du musée de l'automobile, qui disposent d'auditoriums pour des congrès et d'autres événements sans rapport direct avec la visite des collections.

occuper certaines salles pour l'événement accueilli. Le développement de cette activité dépend directement de la disponibilité d'espaces complémentaires à ceux affectés à l'exposition.

Une sixième catégorie est constituée des dons et contributions de particuliers, destinées ou non à des projets d'exposition spécifiques. Ils s'accompagnent généralement d'un avantage fiscal pour le donateur, tant en Italie qu'en France, sous forme de mécanismes de crédit d'impôt ou de déductibilité des revenus. Il s'ensuit qu'une partie de ces contributions est imputée in fine sur les finances publiques. En plus de ces sources de financement, certains musées ont mis en place ou expérimenté de véritables programmes de fidélisation, destinés aux entreprises et aux particuliers. Ainsi, du mécénat encadré par la réglementation fiscale française dans les musées contrôlés, y est principalement fait appel pour l'achat d'œuvres ou la fourniture de services en nature, tels que la conception de projets et l'installation de dispositifs muséaux.

La septième catégorie de revenus identifiée provient du mécénat en faveur de biens et de sites culturels. Ces ressources sont encore marginales dans la plupart des musées examinés, à l'exception du musée de Lyon et, plus récemment, du musée égyptien de Turin, dans le cadre des projets de réaménagement conduits à l'occasion de son bicentenaire. En Italie⁷⁷, le mécène ne bénéficie pas d'avantages fiscaux mais seulement de la contrepartie immatérielle que représente la promotion de son image en tant que soutien de l'institution ou du projet culturel. En France en revanche, la valorisation de l'image du mécène s'accompagne toujours d'un avantage fiscal.

Dans l'ensemble, le degré d'autonomie ou de dépendance économique des musées par rapport aux organismes publics qui les contrôlent et les subventionnent est très variable, en fonction non seulement du niveau d'activité et des initiatives promues par les administrateurs, mais aussi de la localisation du musée ainsi que de la visibilité et de la notoriété acquises au fil du temps.

5.2 Une connaissance seulement partielle des coûts

L'analyse des coûts de fonctionnement des musées est facilitée lorsqu'ils disposent d'un budget propre qui, sur la base d'une comptabilité analytique, permettent de les catégoriser par nature.

La principale difficulté tient au chiffrage correct des coûts nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement des bâtiments, qui sont partout de grande taille et parfois d'une grande valeur historique et architecturale. À cet égard, les rapports sur les musées examinés ont, dans de nombreux cas, fait état d'importants travaux de rénovation et d'adaptation des bâtiments en vue d'aménager, ou de rétablir, des parcours de visite adaptés aux besoins actuels et variés des visiteurs.

Le traitement comptable de ces coûts de structure, d'extension ou de restauration de l'accessibilité s'est révélé très variable : dans les musées municipaux de Grenoble, Clermont-

⁷⁷ Le règlement est prévu à l'article 120 du code du patrimoine culturel italien.

⁷⁸ Les règles sont définies dans la loi du 4 août 2008, qui permet de déduire jusqu'à 60 % du montant versé au "fonds de dotation" du musée, pour autant qu'il ne dépasse pas la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Ferrand et Saint-Etienne, la collectivité a pris en charge la totalité des coûts, en les retraçant dans son patrimoine immobilier et en comptabilisant l'amortissement selon les règles en vigueur.

En revanche, dans les musées constitués en entités autonomes⁷⁹, des dispositions différentes ont été prises, selon que l'amortissement des travaux exceptionnels impacte plus ou moins le compte de résultat du musée. L'impact de ces travaux est en effet très important et peut s'élever à plusieurs millions d'euros chaque année. Dans le cas des deux musées de Turin, les niveaux d'amortissement pesant lourdement sur les dépenses de fonctionnement, diverses dispositions ont été prises pour compenser, en recettes, les charges élevées en résultant.

Pour le musée égyptien, en effet, le coût représenté par l'amortissement des travaux exceptionnels (figurant au bilan en " immobilisations incorporelles ", le bâtiment n'appartenant pas au musée mais à l'État) s'élève à plus de deux millions d'euros par an. Ils sont en fait compensés par des prélèvements sur des " fonds de restructuration " spéciaux, initialement alimentés par les institutions fondatrices (organismes publics et fondations bancaires) et déjà été utilisés pour financer les travaux de rénovation en 2004-2005. Ces prélèvements annuels⁸⁰ sont transférés au compte de résultat sous la rubrique " autres produits et revenus ". De même, pour le musée de l'automobile, des montants importants (jusqu'en 2020 de l'ordre de deux millions d'euros l'an, puis à partir de 2021 d'un million d'euros) sont inscrits comme " subventions liées au résultat " au compte de résultat, qui proviennent également de fonds en capital reçus par le musée pour la restructuration architecturale, l'agrandissement et l'aménagement des espaces d'exposition. Dans ce cas également, ces subventions techniquement affectées comme "produits constatés d'avance", viennent contrebalancer au compte de résultat le coût de l'amortissement des travaux exceptionnels. Dans les deux cas, les charges et les produits constatés comptablement ne correspondent pas à des flux de trésorerie réels pour les musées.

Quoi qu'il en soit, il a été observé pour la plupart des musées, qu'un apport de fonds publics et, privés dans une moindre mesure, était une condition indispensable pour assurer l'adaptation des collections et des bâtiments existants aux besoins actuels d'exposition. L'enquête a révélé que ce besoin se fait aujourd'hui plus particulièrement sentir pour le Château de Rivoli.

Ceci étant, l'enquête s'est principalement concentrée sur les charges courantes de fonctionnement de chaque institution, la question de l'importance budgétaire des frais de personnel et des contrats de services ayant été traitée précédemment.

Par ailleurs, les charges d'entretien ordinaire des locaux et des installations, ainsi que les dépenses de fluides (électricité, eau et chauffage), se sont révélées plutôt élevées, atteignant pour les musées français comme italiens, l'ordre d'un sixième à un cinquième du total des charges annuelles, sauf dans des cas particuliers, notamment en raison de l'augmentation du prix de l'électricité ou d'autres matières premières.

⁷⁹ Dans le cas du musée des confluences, l'amortissement annuel, qui s'élève à environ sept millions par an, n'est pas imputé au compte de résultat du musée, mais à celui de la métropole de Lyon, qui comptabilise également la valeur des bâtiments mis à disposition dans son patrimoine.

⁸⁰ Pour le musée égyptien, dont les coûts de rénovation ont nécessité des contributions élevées de la part des collectivités locales et des fondations bancaires, une fondation à but spécifique a été spécialement créée pour collecter et utiliser les fonds nécessaires à la rénovation d'un bâtiment et d'une collection appartenant à l'État ; par conséquent, le budget de la fondation a dû et doit tenir compte des contributions de l'entité concessionnaire pour la restauration du bâtiment.

Les charges induites par l'organisation d'expositions temporaires sont plus difficiles à identifier, alors qu'elles peuvent de fait entraîner des frais conséquents de préparation, de montage, d'assurance, de transport et de manutention des objets exposés, ainsi que de promotion publicitaire. À cet égard, le musée des confluences a mis en place un système de suivi analytique des coûts logistiques (salles et services, liés à la durée de l'événement) de telles expositions, dans le but de vérifier la pertinence des choix effectués et d'orienter les décisions futures. Une telle exigence est particulièrement prégnante, en raison tant de la richesse et de la variété des collections qui ne sont pas exposées en permanence, que des objectifs institutionnels expressément attachés au musée des confluences. L'incidence de ces activités sur les recettes est d'autant plus difficile à établir que, pour plusieurs des musées analysés, le prix du billet ouvre droit à la visite tout à la fois de la collection permanente et des expositions temporaires du moment.

Dans ces conditions, l'amélioration des données dont disposent les musées sur ces sujets est souhaitable pour la grande majorité d'entre eux, en sorte de pouvoir éclairer utilement les organes de gouvernance dans leurs choix de gestion. Pour ce faire, il appartient donc à leurs administrateurs d'identifier les méthodes et indicateurs de coûts appropriés et constants, facilitant les comparaisons d'un exercice à l'autre, et permettant de fournir une évaluation pertinente des charges liées aux activités centrales de ces institutions.

6 CONCLUSION

Tous les musées examinés, malgré leurs différences et leurs particularités, sont pleinement orientés vers le public de tous âges et de tous milieux sociaux. Tous font la promotion de la diffusion des connaissances par des activités non exclusivement fondées sur les expositions, mais impliquant également un public de plus en plus large.

Les musées ont manifesté un haut degré de résilience lors des fortes contraintes de la pandémie de 2020-2021, qui a entraîné pendant de nombreux mois la fermeture forcée des lieux culturels. En dépit d'une large gamme de prestations offertes, y compris les services numériques, leur réouverture a permis à de nombreux musées d'atteindre à nouveau, et dans certains cas de dépasser, les niveaux d'activité et le nombre de visiteurs d'avant 2019, confirmant le niveau élevé de l'intérêt du public et de la société dans son ensemble pour les musées. L'adaptation des parcours d'exposition aux exigences modernes de la société numérique n'a donc pas rendu obsolètes les expériences traditionnelles de visite en direct des collections, démontrant leur importance et leur fonction collective, qui justifient ainsi l'engagement économique des finances publiques, possiblement très significatif au plan local.

En fait, l'enquête a montré l'existence de deux modèles fondamentaux de gestion : la gestion en régie par des collectivités territoriales, très répandue en France, avec une autonomie organisationnelle et financière réduite, équilibrée par les exigences strictes fixées par la législation pour obtenir le statut de "Musée de France", la plupart des coûts étant couverts par les finances locales. L'autre modèle, plus pluraliste et caractérisé par la coopération de plusieurs organismes, publics et, en Italie, également privés, prévoit la pleine autonomie juridique et économique du musée, bénéficiaire de ressources publiques déterminées à l'avance.

La France et Italie ont en commun l'implantation de leurs musées dans des bâtiments et des locaux appartenant à l'État ou aux collectivités territoriales. Ces bâtiments présentent souvent des particularités architecturales qui contribuent au prestige et à la visibilité du musée lui-même dont la charge pour garantir son existence et sa continuité pèse significativement sur les finances publiques. Il s'ensuit que la structure organisationnelle adoptée et l'autonomie plus ou moins grande dans la prise en charge des coûts de gestion courants, même si elles s'inspirent de modèles privés (tels que ceux des fondations et des associations), ne sauraient s'émanciper du contexte et du soutien financier public.

Les musées analysés opèrent dans des contextes caractérisés par une offre culturelle vivante, à l'intérieur ou à proximité de grands centres urbains. Afin de renforcer l'attrait de ses collections et de ses pratiques, chaque musée a mis en place une stratégie spécifique. Tout d'abord, les réductions et exemptions de prix du billet d'entrée sont très répandues, afin d'aider les personnes et les familles à faible capacité financière, et de favoriser et d'encourager les groupes et certaines catégories de visiteurs. Les expositions temporaires sont également un facteur d'attraction pour le public, mais posent en même temps des défis en termes de planification, d'organisation et de coûts.

L'offre d'ateliers et d'activités participatives, qui permettent aux visiteurs de s'impliquer davantage dans leur rapport aux collections, semble revêtir une importance croissante afin d'attirer de nouveaux publics. En fait, de nombreux musées ont constitué des groupes de travail dédiés ou mis en place des contrats d'animation culturelle et d'activités d'accompagnement, allant bien au-delà du modèle traditionnel de la " visite guidée ".

En effet, avec la diffusion de pratiques télénumériques, la possibilité d'effectuer une visite plus prenante en termes individuel et relationnel constitue un avantage pour ceux des musées en capacité de l'organiser. Ces activités suscitent l'intérêt de nouveaux publics, plus que la présence d'un service de restauration ou la vente d'objets thématiques (les visiteurs sont généralement attirés par les collections et les pratiques du musée, et non l'inverse), dont la fonction apparaît un accessoire à la satisfaction que le public tire de sa visite, et suppose en tout cas un niveau de qualité de service à la hauteur de celle du site.

Il a ainsi été possible d'observer comment la plupart des entités analysées ont évolué vers une offre variée de démarches culturelles qui ne trouvent qu'un point de départ dans la collection, pour atteindre l'excellence dans l'étude, la recherche et la diffusion des connaissances. À côté de capacités d'autofinancement parfois notables, l'investissement public dans les bâtiments et les activités ordinaires reste en tout cas justifié par les externalités d'ordre social, que la pratique de la culture est en mesure d'apporter aux individus et à la société dans son ensemble.

SYNTHÈSE COMMUNE SUR LE CONTRÔLE DES MUSÉES

DONNÉES 2022	MUSEO DELLE ANTICHITÀ EGIZIE A TURIN	MUSÉE DES CONFLUENCES A LYON (RHÔNE)	MUSÉE DE GRENOBLE (ISÈRE)	MUSEO D'ARTE CONTEMPORANEA A CASTELLO DI RIVOLI	MUSÉE D'ART ROGER-QUILLIOT (MARQ) A CLERMONT-FERRAND (PUY-DE-DÔME)	MUSEO NAZIONALE DELL'AUTOMOBILE A TURIN	MUSÉE D'ART ET D'INDUSTRIE A SAINT-ÉTIENNE (LOIRE)
COLLECTIONS, EXPOSITIONS	Antiquités égyptiennes	Histoire naturelle, anthropologie, ethnologie	Antiquité, pinacothèque (dont art moderne)	Art contemporain et collection Cerutti	Arts des 19 ^{ème} et 20 ^{ème} siècles	Automobiles d'époque, documentation et maquettes du créateur du musée	Armes, cycles et passementerie
SUPERFICIE en m²	12 000	28 000	6 000	15 400	22 000	19 000	22 000
STATUT JURIDIQUE	Fondation constituée de personnes morales de droit public et privé	Etablissement public de coopération culturelle (EPCC)		Association constituée de personnes morales de droit public et privé		Association de personnes morales de droit privé et public	
MEMBRES	Commune de Turin, Région Piémont, Ministère de la Culture, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (CRT)	Métropole de Lyon Commune de Lyon École normale supérieure de Lyon		Commune de Turin, Région Piémont, Ministère de la Culture, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (CRT)		Région Piémont, Commune de Turin, Automobil Club Italiano, Stellantis N.V.	
TOTAL ENTRÉES	907 364	654 601	120 257	75 733	31 425	237 995	25 237
DONT GRATUITES	168 984	346 939	41 727	7 292	25 140	23.238	11 431

SINTESI COMUNE SUL CONTROLLO DEI MUSEI

DONNÉES 2022	MUSEO DELLE ANTICHITÀ EGIZIE A TURIN	MUSÉE DES CONFLUENCES A LYON (RHÔNE)	MUSÉE DE GRENOBLE (ISÈRE)	MUSEO D'ARTE CONTEMPORANEA A CASTELLO DI RIVOLI	MUSÉE D'ART ROGER- QUILLIOT (MARQ) A CLERMONT- FERRAND (PUY-DE-DÔME)	MUSEO NAZIONALE DELL'AUTOMOBILE A TURIN	MUSÉE D'ART ET D'INDUSTRIE A SAINT-ÉTIENNE (LOIRE)
TOTAL RECETTES €	11 629 077*	17 487 013	901 756	5 224 420*	71 032	3 984 317*	2 684 141
DONT BILLETTERIE	7 621 085	2 810 682	389 021	161 763	26 236	1 957 912	70 958
DONT MEMBRES	870 000	14 612 523	407 055	2 579 000	1 272 395	725 200	2 557 887
EFFECTIF	77	91	41	31	22	15	50
CHARGES DE PERSONNEL	3 462 771	5 128 881	2 274 281	1 653 639	938 938	747 230	2 141 187

*= données retraitées des versements effectués à l'origine par les membres fondateurs pour la rénovation des bâtiments abritant les musées.

Liens hypertextes pour chaque rapport :

Musées italiens : <https://www.corteconti.it/HOME/Documenti/DettaglioDocumenti?Id=bf6b5c2b-9498-4661-abbd-f1e81b8a35b1>

Musée " Roger-Quilliot " : https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-05/202405_ARA202419_Synthese_musee_roger_art_quilliot.pdf

Musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/musee-dart-et-dindustrie-de-saint-etienne-loire-enquete-thematique-relative-la-gestion>

Musée de Grenoble : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-06/ARA202431.pdf>

Musée des Confluences de Lyon : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/musee-des-confluences-metropole-de-lyon-enquete-thematique-relative-la-gestion-des>