



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

MUSÉES DE LA COMMUNE DE MARSEILLE

Cahier n° 1 – Cahier général (Département des Bouches-du-Rhône)

Exercices 2012 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 17 décembre 2021.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE : UNE GOUVERNANCE INABOUTIE	9
1.1 Les musées municipaux : onze établissements et une vingtaine de sites.....	9
1.2 Le périmètre du « service des musées » ne couvre pas tous les établissements	11
1.3 Une organisation du service revue à quatre reprises entre dix ans	12
1.4 Une communication structurée autour de nombreux acteurs.....	13
1.5 Une faible communication numérique.....	15
2 UNE ABSENCE DE STRATÉGIE ET D'ÉVALUATION.....	15
2.1 Des projets scientifiques et culturels inexistantes ou trop anciens	15
2.2 Le service rendu aux usagers n'est ni défini, ni évalué	16
2.3 Une connaissance des publics lacunaire	17
2.4 Une médiation culturelle insuffisante au regard des besoins potentiels	19
3 UNE FRÉQUENTATION FAIBLE, DES COLLECTIONS PERMANENTES PEU VISITÉES.....	19
3.1 Une fréquentation peu élevée pour la deuxième ville de France	19
3.2 Le poids des expositions temporaires est très important	23
3.3 Les visites de groupes scolaires stagnent.....	25
4 DES RECETTES MARGINALES.....	26
4.1 Une politique tarifaire erratique.....	26
4.1.1 De 2012 à 2019 : une forte augmentation des tarifs... pour ceux qui doivent payer.....	26
4.1.2 L'instauration de la gratuité des collections permanente à compter de 2020 ne repose sur aucun objectif précis.....	27
4.1.3 Des recettes de billetterie très faibles	28
4.1.4 Les catalogues et publications constituent un gouffre financier.....	29
4.2 L'organisation des régies ne permet pas de s'assurer de l'encaissement exhaustif des recettes	30
4.2.1 Des personnes non habilitées manient temporairement des fonds publics	31
4.2.2 Des contrôles des régies sans aucune traçabilité.....	32
5 UN COÛT DE LA FONCTION MUSÉALE ÉLEVÉ ET QUI S'ACCROÎT	34
5.1 Les coûts complets et individuels des musées ne sont pas connus	34
5.2 Un « déficit » de fonctionnement de 30 M€ qui s'accroît	35
5.2.1 Le déficit de la fonction s'est accru de 70 % entre 2012 et 2020	35
5.2.2 Des charges de personnels et de fonctionnement qui ont explosé.....	36
5.2.3 De nombreux sites qui démultiplient les coûts de fonctionnement	36
5.2.4 Une croissance des dépenses de personnel et des prestations externalisées.....	37
5.3 Des expositions temporaires largement déficitaires	37
5.3.1 Un coût complet impossible à connaître.....	37

5.3.2	Les expositions avec la réunion des musées nationaux : une dérive du coût pour la commune et une information erronée du conseil municipal.....	39
5.4	Plus de 86 M€ d'investissements ont été réalisés depuis 2012.....	44
6	UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MARQUÉE PAR LES CONCESSIONS FAITES AUX AGENTS.....	45
6.1	Un effectif de plus de 450 agents qui ne permet pas un fonctionnement optimal.....	45
6.1.1	Un effectif impossible à appréhender dans sa globalité.....	45
6.1.2	Un défaut de suivi des changements d'emplois et de filières, une cartographie des effectifs en cours.....	47
6.2	Un effectif principalement composé d'agents de catégorie C et repositionnés après une première carrière dans la ville.....	47
6.2.1	Des agents de catégorie C très largement majoritaires.....	47
6.2.2	La quasi-totalité des agents présents dans les musées sont en repositionnement professionnel.....	49
6.3	Un absentéisme élevé et un recours à l'externalisation de certaines prestations.....	52
6.3.1	Un taux d'absentéisme supérieur à 13 % depuis 2017, plus de 81 agents absents toute l'année en 2019 au sein du service des musées.....	52
6.3.2	Des conséquences sur l'ouverture des musées et la réalisation en interne de certaines prestations.....	54
6.3.3	La crise sanitaire Covid : une réouverture seulement partielle des musées.....	56
6.4	Une organisation du temps de travail consommatrice de personnels aménagée pour apaiser le climat social.....	57
6.4.1	Une organisation qui génère un sureffectif en semaine et un sous-effectif le week-end.....	57
6.4.2	Un temps de travail annuel qui reste formel.....	58
6.4.3	La création de « jours de récupération RTT » sans fondement réel.....	58
6.5	Un rapport de force permanent entre les personnels et l'administration souvent très défavorable à l'administration.....	59
6.6	Un contrat avantageux, des situations particulières irrégulières.....	61
6.6.1	Une directrice générale adjointe qui ne disposait pas du grade nécessaire pour occuper cette fonction.....	61
6.6.2	Le contrat avantageux du responsable du service des musées.....	62
6.6.3	Des médiateurs indument maintenus sous statut de vacataire.....	62
7	LA GESTION DES COLLECTIONS : UN RÉCOLEMENT À ACHEVER.....	63
7.1	Des collections riches, des acquisitions onéreuses peu nombreuses.....	63
7.2	Les prêts et les dépôts doivent être mieux contrôlés.....	64
7.3	Le récolement est à achever.....	64
7.3.1	Le récolement des collections des musées de Marseille.....	65
7.3.2	Le récolement de dépôt de l'État dans les musées de Marseille.....	66
7.3.3	Les objets manquants.....	67
7.4	Une absence de plan de sauvegarde des œuvres.....	68
7.5	Des réserves dispersées.....	68
7.6	Les travaux des sites de Gay-Lussac sont contestables.....	69
	ANNEXES.....	71

SYNTHÈSE

Alors que la ville de Marseille connaît une situation financière difficile¹, l'examen de la gestion des onze « musées de France » municipaux, riches d'importantes collections, parmi les plus importantes de France, apporte l'exemple de services recélant d'importantes marges de progression dans de nombreux domaines. Si des initiatives et des chantiers ont été lancés depuis quelques années, tant dans le domaine muséal que du point de vue administratif, dans le sens d'une approche plus intégrée et plus efficace, le chemin à parcourir est encore long pour mettre en œuvre les réformes indispensables à un meilleur service rendu aux usagers.

Une absence de stratégie et d'outils de suivi et de pilotage

Alors que le code du patrimoine prévoit l'obligation pour les musées de France de disposer d'un « projet scientifique et culturel » (PSC), seuls quelques rares établissements marseillais disposent d'un tel document, généralement obsolète. De fait, les objectifs assignés aux musées de la ville n'ont jamais été expressément fixés, dans les domaines culturel, éducatif, scientifique ou dans le public visé (local, touristique). Le projet d'un PSC unique pour l'ensemble des musées lancé en 2019 n'avait pas encore abouti en juin 2021.

Une méconnaissance des publics et des services rendus insuffisants

Les services offerts aux visiteurs sont limités. La rénovation de la quasi-totalité des musées depuis 2013 n'a pas été l'occasion d'en faire des établissements « modernes ». Ainsi, les musées ne proposent pas d'audioguides, compte tenu de leurs coûts élevés, et la médiation écrite, non harmonisée entre les établissements (fiche de lecture de salle par exemple), n'est pas proposée en langue étrangère, pas même l'anglais.

Les fermetures de musées pour décrochage et accrochage de collections ou travaux sont fréquentes. Certains musées ont été fermés durant des années comme le musée Grobet-Labadié fermé pendant cinq ans pour « rénovation » sans qu'aucun travaux n'y ait pourtant été réalisé. Il s'ajoute à ces fermetures programmées des fermetures ponctuelles et inopinées de salles par manque d'agents de surveillance. La commune n'a pu produire le décompte précis du nombre de jours de fermeture de ses musées.

Une fréquentation faible pour la deuxième ville de France

La fréquentation des musées municipaux reste faible. Comme ailleurs, les expositions temporaires sont le moteur de l'activité, la fréquentation des collections permanentes générant peu de visites, à l'exception des scolaires. Dans ce domaine, des progrès restent à accomplir. Le nombre de refus de visites de classes reste important et la provenance géographique des élèves marque une moindre fréquentation des élèves des quartiers pourtant jugés prioritaires.

¹ Cf. Rapports « Commune de Marseille, situation financière et patrimoine », et « Commune de Marseille, gestion des dépenses de personnel », Chambre régionale des comptes Provence Alpes-Côte d'Azur, 25 novembre 2019.

Les expositions temporaires organisées avec la Réunion des musées nationaux (RMN-GP) sont nettement moins fréquentées qu'escompté, de même que leurs budgets prévisionnels sont largement fantaisistes. Les coûts des expositions sont intégralement supportés par la ville, contrairement à ce qui est indiqué dans les délibérations du conseil municipal.

Des coûts complets inconnus

Le déficit de fonctionnement de la fonction « musée » s'élève à plus de 30 M€. Il ne retrace pourtant pas le coût total des musées qui n'est pas connu. Les coûts individuels de chaque établissement ne sont pas identifiables, ce qui empêche toute action de contrôle de gestion. Les investissements, principalement dédiés aux bâtiments, ont représenté plus de 80 M€ entre 2012 et 2020. Les budgets d'acquisition d'œuvres sont, comme souvent dans les musées, marginaux, de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros annuels.

Des réductions de coûts sont possibles. Les achats pour revente d'ouvrages liés aux expositions ont, par exemple, généré plus de 600 000 € de dépenses, pour rester invendus à plus de 90 % générant dès lors des coûts de stockage dans les réserves (plus de 100 000 exemplaires d'ouvrages et catalogues invendus y demeurent).

Une administration au service des agents davantage que des publics

Les procédures de la ville conduisent à affecter au sein des musées, généralement dans le cadre d'un repositionnement professionnel, les personnels les plus en difficulté. Ainsi, selon la procédure « doute sur l'aptitude d'un agent à intégrer la filière administrative », les agents présentant un niveau insuffisant pour intégrer directement la filière administrative sont soumis à une période de test au sein de la filière patrimoine (musées) dans laquelle ils sont maintenus si leur niveau demeure insuffisant pour intégrer la filière administrative.

La fragilité de ces agents se traduit notamment par un niveau d'absentéisme très élevé. Les périodes de travaux permettent des réaffectations de personnels sans que cela soit toujours suffisant pour assurer le fonctionnement correct des sites ouverts.

Depuis 2019, le service des musées est géré par pôle. Cette organisation non anticipée et encore incomplètement mise en œuvre marque toutefois une amélioration sensible de la gouvernance. La gestion des effectifs des musées s'inscrit dans un rapport de force quasi permanent avec la collectivité qui cède le plus souvent. Les cycles de travail ont ainsi été aménagés pour maintenir la paix sociale bien qu'indiment consommateurs en personnels, les demi-journées de formation obligatoires ne sont pas suivies par nombre d'agents, la participation obligatoire à des manifestations en soirée n'est pas assurée conduisant les cadres à pallier les absences et la ville à recourir à des prestataires extérieurs.

RECOMMANDATIONS

La chambre formule six recommandations :

Recommandation n° 1 : Définir des objectifs clairs pour les musées, assortis de moyens, de calendriers de mise en œuvre et d'indicateurs d'évaluation. Réaliser des bilans annuels d'atteinte des objectifs, par exemple à l'occasion de la rédaction d'un rapport d'activité annuel.

Recommandation n° 2 : Mieux calibrer l'achat d'ouvrages pour revente.

Recommandation n° 3 : Nommer simultanément les régisseurs et les mandataires. Mettre en place un plan de contrôle permettant de s'assurer de l'exhaustivité des recettes.

Recommandation n° 4 : Mettre en place une comptabilité analytique pour pallier la méconnaissance des coûts de la politique muséale.

Recommandation n° 5 : Préparer les budgets des expositions en co-production avec la RMN-GP et notamment les participations de la ville sur des estimations réalistes de fréquentation, d'entrées payantes et de recettes annexes (mécénat, audioguides, locations d'espace).

Recommandation n° 6 : Mettre fin à la situation de précarité des vacataires qui remplissent une mission permanente pour la commune.

INTRODUCTION

La chambre a inscrit à son programme 2021 l'examen des comptes et de la gestion de la commune de Marseille au titre des exercices 2012 et suivants. Ce contrôle porte sur la gestion des musées municipaux.

Par lettre en date du 4 janvier 2021, le président de la chambre a informé M. Payan, ordonnateur en fonctions, de l'ouverture de la procédure, de la composition de l'équipe de contrôle. Le même jour, le président de la chambre a également informé de ce contrôle, M. Gaudin et Mme Rubirola, anciens ordonnateurs, le préfet des Bouches-du-Rhône et le directeur régional des finances publiques.

L'entretien d'ouverture du contrôle s'est déroulé, le 28 janvier 2021 avec M. Payan.

Les entretiens de fin de contrôle se sont tenus le 16 juin 2021 avec M. Gaudin, le 17 juin 2021 avec M. Payan et le 23 juin 2021 avec Mme Rubirola.

Les observations provisoires de la chambre, arrêtées lors de sa séance du 12 juillet 2021, ont été adressées dans leur intégralité à M. Payan, ordonnateur en fonctions, et M. Gaudin, ancien ordonnateur. Sur décision de la collégialité, des extraits ont, par ailleurs, été adressés aux personnes directement mises en cause par le rapport.

La chambre a reçu la réponse de M. Payan le 29 octobre 2021, celle de M. Gaudin le 10 septembre 2021. Deux des tiers mis en cause ont répondu, l'un d'eux a demandé à être entendu par la chambre.

Après avoir examiné les réponses écrites qui lui sont parvenues, auditionné un des tiers mis en cause à sa demande et entendu les rapporteurs, la chambre a, dans sa séance du 17 décembre 2021, arrêté ses observations définitives et les recommandations reproduites ci-après.

1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE : UNE GOUVERNANCE INABOUTIE

1.1 Les musées municipaux : onze établissements et une vingtaine de sites

Un musée est défini, selon l'article L. 410-1 du code du patrimoine (CP), comme « 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 ». La ville de Marseille compte douze « musées de France »² sur son territoire³ : un musée national, prenant la forme d'un établissement public sous la tutelle de l'État : le Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (Mucem) et onze musées municipaux, gérés en régie directe⁴, situés dans le centre et le sud de la ville.

Tableau n° 1 : Liste des musées municipaux labélisés « musées de France »

Musées (arrondissement)	Périodes couvertes
Muséum d'histoire naturelle de Marseille (4 ^e)	Préhistoire à nos jours
Musée des docks romains (2 ^e)	Antiquité
Musée d'archéologie méditerranéenne (2 ^e)	Antiquité
Musée d'Histoire de Marseille (1 ^{er})	Antiquité à nos jours
Cabinet des monnaies et médailles (3 ^e)	Antiquité à nos jours
Musée des arts africains, océaniens, amérindiens (2 ^e)	Époque précolombienne à nos jours
Musée Grobet-Labadié (1 ^e)	Moyen-âge au XIX ^e siècle
Musée des beaux-arts de Marseille (4 ^e)	XVI ^e au XIX ^e siècle
Musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode (8 ^e)	XVIII ^e siècle à nos jours
Musée Cantini (6 ^e)	Fin XIX ^e – années 1970
Musée d'art contemporain (8 ^e)	Années 1960 à nos jours

Source : CRC, d'après diverses sources.

² L'appellation « Musée de France » a été créée par la loi du 4 janvier 2002. Elle est accordée par l'État, à 1 200 musées appartenant à des personnes publiques ou privées. Pour cela, le musée doit répondre à des critères spécifiques :

- l'engagement sur les 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.

³ On recense également sur le territoire de la commune plus d'une dizaine autres musées, privés ou publics tels que la Tour-Panorama (friche belle de mai), le Fonds régional d'art contemporain (FRAC), de la Buzine - musée du cinéma, musée de Notre-Dame-de-la-Garde, Mémorial de la Marseillaise, MAMO Le Corbusier, musée regards de Provence, Villa méditerranée, musée du terroir marseillais, musée du santon Marcel Carbonel, ou encore le musée du savon de Marseille. Ces musées ne bénéficient pas de l'appellation « musée de France ».

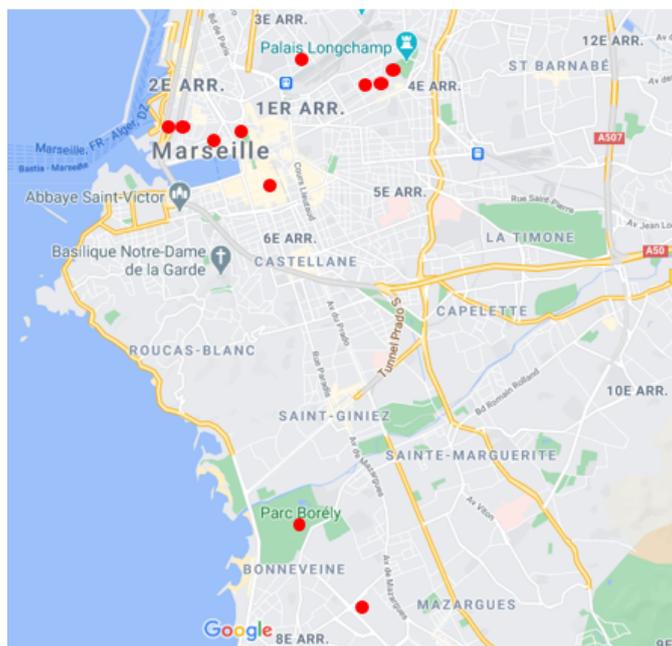
⁴ La régie est un mode classique de gestion des musées municipaux. Ils peuvent cependant également être gérés par voie d'établissement public, comme cela est le cas, par exemple, pour les musées municipaux de la ville de Paris, regroupés dans la structure « Paris musées ».

D'autres lieux d'expositions, dépendant du service des musées ne bénéficient pas du label : le préau des Accoules (musée des enfants), le centre de la Vieille Charité, le mémorial des déportés et le mémorial de la Marseillaise, qui dépendent du musée d'Histoire de Marseille. De même, le « musée de la moto », adossé à un centre de réparation, dépend de la direction générale en charge de la formation.

Au total, les musées municipaux sont implantés sur une vingtaine de sites correspondant au total à plus de 50 000 m² de surface, dont environ 20 000 m² de réserves et dépôts et des centres de documentation dans et hors des musées (centre de documentation sur le site de la Vieille Charité, au musée d'histoire de Marseille, au musée d'art contemporain, centre de documentation de la mode sur la Canebière, ...). Ce chiffre est toutefois sujet à caution, compte tenu des données très disparates transmises à la chambre sur ce sujet (cf. Annexe n° 1).

La plupart des musées ont fait l'objet (ou sont en cours) de rénovations complètes ou très importantes depuis dix ans (cf. *infra*). Les travaux, mais aussi les périodes d'accrochage/décrochage des œuvres ont conduit la plupart des établissements à de longues fermetures. Ainsi, sur la période 2012-2019, le musée d'Histoire et le musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode ont été fermés près du quart du temps, le musée Cantini et le musée des Beaux-Arts près d'un tiers, le musée d'art contemporain (MAC), 20 % de la période et le musée Grobet-Labadié les trois-quarts du temps (cf. Annexe n° 2).

Carte n° 1 : Localisation des musées de France municipaux de Marseille



Source : CRC.

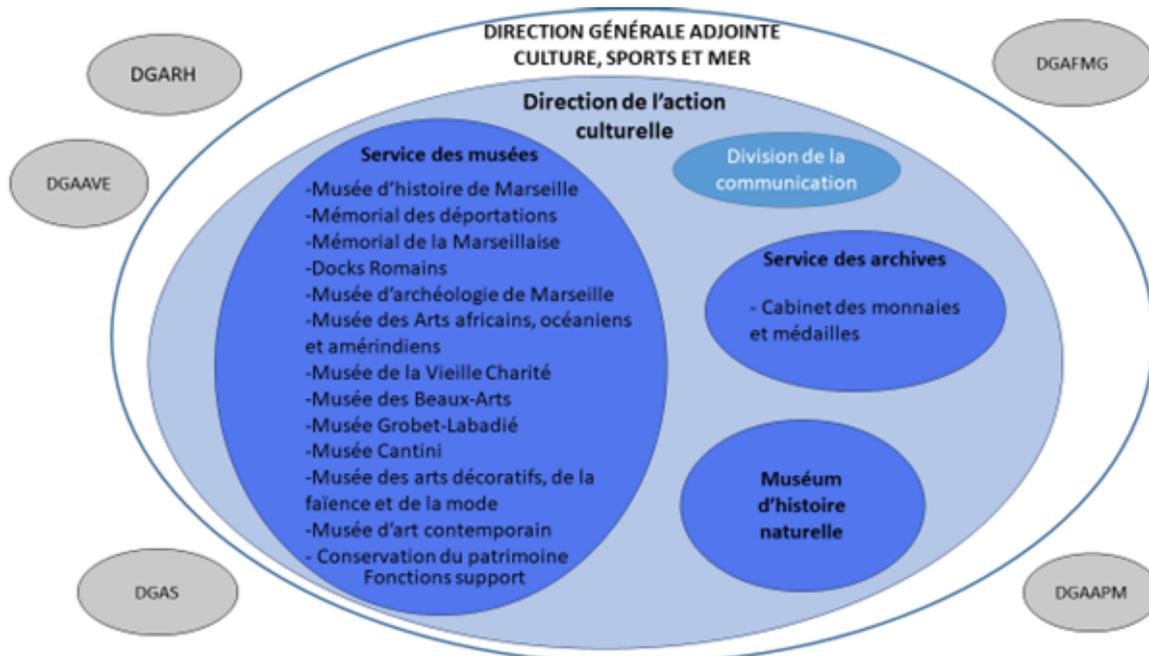
1.2 Le périmètre du « service des musées » ne couvre pas tous les établissements

Jusqu'à une délibération du 6 février 2017, la culture, dont relèvent les musées, relevait de la délégation générale « éducation, culture et solidarité » de la ville. À compter de cette date, la culture a été directement rattachée à la direction générale des services. Puis, par une délibération 1^{er} avril 2019, le conseil municipal a créé une direction générale adjointe en charge de la mer, de la culture et des sports incluant la direction de l'action culturelle (DAC)⁵. Les onze établissements muséaux relèvent de trois services distincts de la DAC :

- le « service du Muséum d'histoire naturelle », qui constitue un service en soi ;
- le cabinet des monnaies et médailles, intégré au « service des archives municipales » ;
- le « service des musées » qui englobe tous les autres musées de France⁶, ainsi que leurs fonctions supports et transversales.

D'autres directions générales adjointes de la ville ont toutefois également, en fonction de leur périmètre de compétences, à traiter de sujets relevant des musées.

Graphique n° 1 : Acteurs intervenant dans le fonctionnement des musées de Marseille



Source : CRC.

Acronymes : DGARH : Direction générale adjointe des ressources humaines, DGAFMG : Direction générale adjointe des finances et des moyens généraux, DGAAPM : Direction générale adjointe de l'attractivité et de la promotion de Marseille, DGAS : Direction générale adjointe à la sécurité, DGAAVE : Direction générale adjointe architecture et valorisation des équipements.

⁵ La DAC relève elle-même la Direction générale adjointe « Culture, Sports et Mer ».

⁶ Ce découpage existe depuis 1985, date à laquelle la ville s'est dotée d'une direction des musées, peu de temps après la ville de Strasbourg qui possède également un grand nombre de musées.

Chaque établissement muséal a la charge de collections qui appartiennent à un ou plusieurs fonds, et assure l'exploitation d'un ou plusieurs sites en lien avec une administration de « pôle » géographique (cf. *infra*), elle-même rattachée à l'administrateur des musées, placé au niveau de la direction du service des musées.

La conservation préventive et l'étude des collections sont assurées par l'ensemble des conservateurs, en lien avec la « Conservation du Patrimoine des Musées », gérée par le service des collections. Le « service des publics », service transversal du service des musées, travaille avec l'ensemble des établissements à la diffusion de la collection des musées et des projets associés auprès du public.

Le périmètre du « service des musées » présente deux incohérences : d'un côté, il ne regroupe pas tous les musées de France municipaux, et d'un autre côté il intègre des établissements qui ne sont pas des musées et pour un d'entre eux ne relève pas de la gestion municipale.

Ainsi, deux musées de France ne relèvent pas du service des musées : le Muséum d'histoire naturelle qui dépend ainsi de la seule direction de l'action culturelle indépendamment du service des musées et le cabinet des monnaies et médailles, rattaché au service des archives (service qui relève également de la DAC).

À l'inverse, le service des musées intègre des établissements qui ne sont pas des musées : le mémorial des déportations, un centre d'interprétation autour de l'hymne national, le mémorial de la Marseillaise, des sites archéologiques (site du Verduron et site du baou de Saint-Marcel), un lieu d'exposition, le préau des Accoules et la maison de l'artisanat et des métiers d'art.

De facto, il n'existe pas de synthèse des données globales des musées de Marseille. Le service des musées compile les données de ses seuls établissements. À titre d'exemple, les collections des musées sont souvent évaluées dans les publications de la ville à « 120 000 objets ». Or ce chiffre ne concerne que le service des musées et « oublie » notamment les 600 000 pièces du Muséum.

1.3 Une organisation du service revue à quatre reprises entre dix ans

Les modalités de gouvernance proprement dites ont fortement évolué entre 2012 et 2021 et peinent à se stabiliser.

En 2012, un nouveau règlement intérieur est ainsi entré en vigueur modifiant celui adopté en 1992. Quatre règlements intérieurs⁷ se sont ensuite succédés jusqu'en 2021 pour préciser l'organisation et le fonctionnement du service des musées⁸.

⁷ Délibérations n° 2011-1380 du 12 décembre 2011, n° 2013-0378 du 23 mars 2013, n° 2017-1247 du 6 février 2017 et n° 2020-0078 du 27 janvier 2020.

⁸ Si ce document a toujours intégré le muséum d'histoire naturelle (qui ne relève pas du service des musées), sa dernière version a également pris en compte le mémorial des déportations et la maison de l'artisanat et des métiers d'art, ce qui s'avère pour le moins surprenant pour ce dernier établissement qui n'est pas dans le giron de la ville de Marseille (cf. *supra*).

L'année 2019 constitue une année « charnière ». Jusqu'à cette date, le chef d'établissement du musée avait en charge la gestion opérationnelle de l'équipe qui lui était affectée, la formation et l'encadrement du personnel en liaison avec la cellule ressources humaines (RH) du service des musées. Pour les soulager de cette mission, le lien entre le chef d'établissement et la cellule RH devait être assuré par des « référents ». Issus des équipes des agents d'accueil et de surveillance des salles, ils auraient dû, du jour au lendemain, adopter une posture « d'agents de contrôle » sur leurs anciens collègues. Cette organisation largement rejetée par les personnels, n'a, dans les faits, pas été mise en œuvre.

En 2019, la notion de référent a disparu et un nouvel échelon hiérarchique et administratif « d'administrateur de pôle », a été créé, placé sous l'autorité de l'administrateur des musées, en liaison fonctionnelle avec les chefs d'établissement. Il intervient dans différents domaines administratifs : la gestion des ressources humaines⁹ en lien avec les gestionnaires d'équipes, la gestion financière, la commande publique, etc.

Les quatre administrateurs de pôle (pôle centre, pôle Longchamp, pôle voie historique et pôle sud (cf. Annexe n° 3)) ont cependant été nommés sans aucune équipe affectée. De façon pragmatique, l'administrateur du pôle Longchamp prend appui sur les équipes du Muséum d'Histoire naturelle, celui du pôle « Vieille charité », également administrateur des musées, prend appui sur des personnels des cellules administratives du service des musées et les deux autres (voie historique et sud) ont constitué leur propre équipe en s'entourant de quelques agents intéressés pour évoluer dans leurs missions qui étaient auparavant secrétaire, agents en charge de la surveillance de salles, de la tenue de la caisse, affectés à la gestion d'équipes ou encore affectés à la cellule RH du service des musées.

1.4 Une communication structurée autour de nombreux acteurs

La stratégie de communication pour les musées est présentée comme suit :

- rendre cohérente l'offre culturelle muséale pour les marseillais (promotion) ;
- rendre visible l'offre culturelle muséale au plan national (attractivité) ;
- installer les musées sur la scène artistique internationale (notoriété institutionnelle).

Jusqu'en 2012, chaque musée organisait sa propre communication. Dans les faits, ce poste budgétaire était très fréquemment réaffecté à d'autres dépenses en cours de montage de l'exposition et réduit, de ce fait, à une part congrue.

⁹ Les administrateurs de pôle disposent d'une vision d'ensemble de leurs effectifs et peuvent procéder, si besoin, à des réaffectations ponctuelles d'agents pour renforcer un effectif en cas de fort absentéisme (cf. *infra*). Cette logique est cependant imparfaite. Le pôle sud regroupe ainsi le MAC, le musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode, mais aussi le musée Cantini distant d'une quarantaine de minutes. Cette distance suscite des réticences importantes des agents pour changer d'affectation entre ces musées.

À compter de 2012, la communication a été centralisée au sein de la DAC qui a alors disposé d'un budget unique, construit par prélèvement sur les budgets des différents établissements (190 000 € au total). Une équipe en charge du pilotage de la communication de sept¹⁰ services culturels municipaux (archives, bibliothèques, conservatoire, musées, muséum, opéra et odéon) a été progressivement créée avec des agents des musées. Elle a été positionnée dans l'organigramme comme une division de la DAC. Durant les années sous revue, le budget validé de communication de la DAC, dont les musées représentent la plus grande partie, a été compris entre 0,2 M€ et 0,6 M€.

En 2014¹¹, une direction générale adjointe attractivité et promotion de Marseille (DGAAPM) a été constituée, chargée de la réalisation des actions de communication programmées au niveau de chacune des directions de la ville. Cette création s'est traduite par le transfert d'une partie des agents de la division communication de la DAC au sein de la DGAAPM. Son effectif est ainsi passé de six agents à deux. Aujourd'hui, deux agents au sein de la DGAAPM sont en outre dédiés aux musées.

La DAC classe les manifestations / expositions en fonction de leur champ de rayonnement (public attendu, manifestation locale, régionale, nationale) et définit les enveloppes budgétaires. La DGAAPM propose, compte tenu de l'enveloppe, les dispositifs : travaux graphiques, travaux d'impression, achats de réseaux et insertions, relations avec la presse, information digitale, diffusion, signalétique extérieure), passe les marchés nécessaires, effectue les commandes et gère les dépenses. Le titre de l'exposition et l'affiche, qui constituent des enjeux stratégiques, donnent lieu à discussion entre les deux directions et éventuellement le cabinet du maire. Le débat sur la présence ou non du nom des artistes ainsi que le fond d'affiche est récurrent. Une « mauvaise » affiche est susceptible d'influer fortement sur la fréquentation. Ainsi, la faible fréquentation de l'exposition « Par Hasard » en 2019, proviendrait pour partie, selon les différents entretiens conduits par la chambre, d'une affiche peu attractive et parlante, sans nom d'artistes alors même que des œuvres de peintres célèbres étaient exposées (Edgar Degas, Marcel Duchamp, Man Ray, Max Ernst, Jackson Pollock, César, Niki de Saint Phalle...).

Si cette répartition des rôles entre les deux directions peut être vécue comme pesante, elle présente cependant des avantages : une professionnalisation des actions de communication, des possibilités accrues de négociation pour les espaces publicitaires qui seraient probablement inaccessibles aux établissements (quatrième de couverture du fascicule « Sortir » de la Provence pendant plusieurs mois, habillage du tramway en 2018, affichages sur des panneaux à l'aéroport, dans des gares TGV entre Paris et Marseille...).

Aucune communication n'étant possible en dehors de ce parcours, l'organisation sécurise, *de facto*, l'image que souhaite donner la ville sur les sujets muséaux par une validation systématique des contenus visuels, écrits, oraux.

Cette centralisation renforce également la construction d'une unicité de la marque « musées de Marseille » cohérente avec l'idée que les collections des différents musées constituent un seul et même ensemble patrimonial.

¹⁰ Puis cinq suite à la fusion de l'Opéra / Odéon et au transfert des activités du conservatoire à l'Institut National Supérieur des Études d'Art de Marseille Méditerranée.

¹¹ Délibération du 10 octobre 2014 complétée par une délibération du 29 juin 2015.

1.5 Une faible communication numérique

Les musées de Marseille sont moins présents que leurs homologues du point de vue numérique et sont globalement nettement moins suivis par des abonnés aux réseaux sociaux (cf. Annexe n° 4 pour Twitter par exemple¹²). Les informations qui leur sont données sont en retrait de ce qu'elles devraient être. Ainsi, au moment de la réouverture des musées en mai 2019 (après le confinement imposé par la crise sanitaire), aucun tweet n'a été posté sur le sujet.

Le lancement d'une chaîne « YouTube » durant la pandémie de Covid a constitué une avancée dans ce domaine. Faute de communication suffisante, cette chaîne ne semble toutefois pas encore avoir trouvé son public et les vidéos mises en ligne n'ont, pour la plupart d'entre-elles, été vues que quelques dizaines ou centaines de fois.

Si un abonnement à une « newsletter » des musées est proposé sur le site, celle-ci n'existe pas en réalité.

Les musées sont, par ailleurs, absents (à la différence de certains grands établissements de région, tel le musée des Beaux-Arts de Lyon) de nouveaux médias permettant des visites virtuelles d'œuvres (par exemple Google Art and Culture, tableaux en Gigapixel, etc.).

2 UNE ABSENCE DE STRATÉGIE ET D'ÉVALUATION

2.1 Des projets scientifiques et culturels inexistants ou trop anciens

La définition d'une stratégie pour les musées revient notamment à arrêter des orientations en matière d'offre culturelle, à préciser les publics visés, la politique tarifaire et à identifier globalement les moyens requis pour atteindre les objectifs retenus. Ces choix faits au niveau de la ville ont normalement vocation à se décliner à l'échelle des différents musées de France, lesquels ont l'obligation, en application de l'article L. 441-2 du code du patrimoine, d'établir « *un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire* ». Le projet scientifique et culturel (PSC) doit être soumis à la délibération du conseil municipal avant un avis définitif du ministère de la culture qui peut le valider (avec ou sans réserves) ou non.

¹² Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre la ville de Marseille a indiqué privilégier les réseaux Facebook et Instagram considérés comme plus efficaces. La chambre note toutefois que sur ces réseaux, les musées de Marseille comptent également beaucoup moins d'abonnés que des musées d'autres communes (cf. Annexe n° 4).

En 2020, la direction des musées de Marseille a opté pour l'élaboration d'un PSC transversal, non encore achevé, « synthétisant ou se substituant aux PSC d'ores et déjà existants pour certains établissements afin de fédérer chacun d'entre eux autour d'un projet patrimonial de territoire commun et des outils partagés, susceptibles de permettre l'optimisation de la ressource muséale de Marseille et l'entrée du service dans une nouvelle période de son histoire ».

Ce nouveau document reprendra donc dans ses parties, des éléments relatifs aux différents musées hors Muséum d'histoire naturelle et cabinet des monnaies et médailles considérés comme des « partenaires proches » sans être parties intégrantes de la démarche.

Dans l'attente, peu de musées municipaux sont en conformité avec la réglementation. Le PSC du musée des Beaux-Arts date de vingt ans (2001), celui du musée d'histoire de Marseille a été rédigé en 2010 comme celui du musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode. Ce dernier n'a pas été mis en œuvre faute de projets arbitrés. Il prévoyait, en effet, que le musée réaliserait des expositions temporaires dans un pavillon à proximité immédiate, lequel n'a *in fine* jamais été mis à disposition du musée. Les autres PSC transmis ne sont souvent que des projets. C'est le cas du musée d'art contemporain et du cabinet des monnaies et médailles (2002).

À titre de comparaison, tous les musées municipaux de Paris, à l'exception du musée Zadkine, ont à ce jour réalisé leur PSC et sont en phase de réactualisation¹³.

2.2 Le service rendu aux usagers n'est ni défini, ni évalué

Les musées ne sont pas engagés dans une démarche d'évaluation des services qu'ils offrent ou voudraient offrir aux usagers, ce qui apparaîtrait pourtant normal pour une politique publique mobilisant plus de 30 M€ de dépenses annuelles de fonctionnement et ayant bénéficié de plus de 80 M€ d'investissement ces dernières années (cf. *infra*). Ainsi que le notait une étude commandée par la ville en 2009 « *les musées restent des éléments coûteux qui doivent trouver un minimum de rationalité économique (...) pour pouvoir apprécier le coût, il faudrait connaître le projet politique sous-jacent, ce qui n'est pas le cas* ».

Une telle démarche supposerait toutefois la réalisation d'un état des lieux puis la définition d'objectifs clairs (culturels, sociétaux ou financiers) dans le cadre d'un échéancier précis, l'identification des moyens financiers, humains requis pour les atteindre, la mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure afin de connaître le niveau d'atteinte des objectifs et de prendre, le cas échéant, les mesures correctrices appropriées.

En 2010, le directeur général des services de la ville avait demandé un schéma directeur au directeur des musées qui devait s'accompagner de propositions d'objectifs d'organisation, de calendrier et de moyens nécessaires. Ce schéma directeur n'a jamais été réalisé.

13 Rapport d'observations définitives sur l'établissement public Paris Musées, exercices 2013 et suivants, CRC Ile-de-France, 2021.

À ce jour, la commune ne dispose pas d'indicateurs d'efficacité (atteinte d'un résultat) ou d'efficience (résultat atteint compte tenu des moyens engagés). Par exemple, le service rendu aux usagers peut se mesurer par le taux d'ouverture des salles. Bien que fréquemment fermées, y compris inopinément, la ville ne dispose cependant pas de cette statistique de base. De la même manière, le taux de satisfaction ou le taux de recommandation des musées ne sont jamais mesurés.

Il n'a jamais existé d'objectifs clairs et quantifiés assignés aux musées de la ville. Le chef du service des musées ne dispose d'ailleurs même pas d'une lettre de mission, procédé pourtant classique, pour définir les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le calendrier de réalisation.

Les musées sont, d'après la ville, pilotés sur la base de plusieurs indicateurs d'activité tels que la fréquentation (payante, scolaire), les recettes (faibles) et le taux d'exécution budgétaire. Il n'existe pas de rapport d'activité des musées retraçant les indicateurs suivis, à la différence de ce qui peut exister dans d'autres communes (cf. par exemple les musées de Lyon).

La réussite d'un musée ne se limite, par ailleurs, pas à ses chiffres de fréquentation, qui, au cas d'espèce, ne sont pas particulièrement élevés. L'origine des visiteurs peut constituer un objectif (la ville souhaite-t-elle attirer dans ses musées davantage de touristes, un public local, des jeunes, des seniors, des publics peu familiers des musées ? ...). Les autres missions muséales (collectionner, conserver, étudier, exposer...) peuvent également donner lieu à objectifs. Il peut, par exemple, s'agir de s'intéresser à l'aspect qualitatif des visites (le temps passé dans un musée ou une exposition, la fidélisation ses visiteurs...), à l'efficacité des missions scientifiques (nombre de publications, participation à des colloques...).

Recommandation n° 1 : Définir des objectifs clairs pour les musées, assortis de moyens, de calendriers de mise en œuvre et d'indicateurs d'évaluation. Réaliser des bilans annuels d'atteinte des objectifs, par exemple à l'occasion de la rédaction d'un rapport d'activité annuel.

2.3 Une connaissance des publics lacunaire

La connaissance des publics des musées, leur composition, leurs attentes et leur satisfaction demeure embryonnaire. Si quelques études ponctuelles ont pu être réalisées¹⁴, notamment à l'occasion d'expositions temporaires¹⁵, la ville ne dispose globalement pas de données fiables sur les visiteurs des musées.

Le logiciel de billetterie, installé dans les musées à compter de 2012, permet pourtant, en principe, de collecter des données relatives à la provenance géographique (code postal) des visiteurs individuels.

¹⁴ Une étude ponctuelle réalisée via des bornes tactiles disposées en 2016-2017 dans les différents musées sur un échantillon dont le rapport convient lui-même qu'il n'est pas représentatif (environ 2300 répondants soit environ 1 % de la fréquentation sur la période).

¹⁵ Picasso en 2018, Par Hasard en 2019.

Les données existantes ne sont cependant pas fiables. D'une part, car l'information n'est pas systématiquement renseignée dans le logiciel par les caissières (cette absence n'est pas bloquante pour l'émission du billet). D'autre part, lors des grandes affluences (événements nationaux), des billets sont édités en amont pour gérer le flux des visiteurs dans les espaces de billetterie et donnés aux visiteurs directement à l'entrée du site. La provenance géographique qui apparaît alors sur les billets est, par défaut, celle de l'arrondissement du musée¹⁶. La ville n'est donc même pas en mesure de connaître le nombre de touristes, français ou étrangers, visitant ses musées.

Par ailleurs, sur le site de la Vieille Charité, les musées d'archéologie et celui des arts africains, océaniques et amérindiens, bénéficient d'un billet couplé, sans qu'il soit ensuite possible de savoir quel musée est réellement visité. De même, lors des expositions temporaires, le billet de l'exposition permet d'accéder aux musées du site, sans qu'aucun comptage réel ne soit effectué.

Si la billetterie permet, au travers des tarifs pratiqués, de disposer en théorie d'une certaine cartographie des publics (jeunes, seniors, titulaires de minima sociaux...), l'instauration de la gratuité des collections permanentes (cf. *infra*) va conduire à la perte de ces informations. À ce jour, aucune solution de remplacement n'est envisagée et la ville court donc le risque de devenir totalement aveugle sur les caractéristiques du public fréquentant les musées.

Pour les groupes, les données sont renseignées en dehors du logiciel de billetterie et, *a priori*, saisies plutôt correctement. Les visiteurs issus des groupes proviennent dans la grande majorité des cas (80 % à 90 %) des Bouches-du-Rhône, Marseille inclus (le logiciel ne permettant pas de faire la distinction entre Marseille et le reste des Bouches-du-Rhône pour les groupes). Les visiteurs issus de la région PACA (hors Bouches-du-Rhône) sont en moyenne moins nombreux que ceux venant du reste de la France. Les visiteurs des groupes étrangers sont assez rares, avec une représentation de 1 % à 2 % en moyenne sur l'ensemble des musées de la ville. D'une manière générale, aucune donnée n'existe sur l'influence des musées sur la vie économique de la commune.

Les bilans de fréquentation du service des musées diffèrent, en outre, des données transmises au ministère de la culture qui publie la fréquentation de l'ensemble des musées de France. Les bilans de la ville intègrent, en effet, la fréquentation de sites non muséaux (mémoriaux), l'ajout de 30 % des visiteurs du site de la Vieille Charité en gratuité (mais qui ne visitent pas de musées), des comptages manuels de visiteurs pour qui aucun billet n'est émis (vernissage par exemple) ou encore des ajouts manuels « à l'estime » de visiteurs lors d'expositions multisites. Pour l'année 2018, par exemple, alors que les visiteurs des musées s'élèvent à 516 000 selon les données transmises au ministère de la culture, le bilan de fréquentation du service des musées recense 606 000 visiteurs (soit 17 % de plus).

Il conviendrait dès lors que la ville se fonde sur des chiffres traçables en totalité et adopte une permanence de méthode.

¹⁶ Par exemple, pour le centre de la Vieille Charité tous les billets sont édités avec mention du code postal 13002 (code postal du centre de la Vieille Charité).

2.4 Une médiation culturelle insuffisante au regard des besoins potentiels

La médiation culturelle vise à réduire la distance entre les œuvres et le public par des actions de communication, d'animation et d'interprétation. Les médiateurs (responsables des services culturels, conférenciers, animateurs, spécialistes des différents médias utilisés pour faciliter la compréhension des collections des musées) ont la responsabilité de cette mission.

Les actions en destination des publics des musées, notamment scolaires, sont réunies dans une brochure qui propose un programme étoffé (mercredis des enseignants pour préparer les visites de classes, propositions de projets éducatifs et culturels, de différents formats de visites (commentées, thématiques, sur mesure, libres) ou de circuits pour les musées de la voie historique, des visites couplées avec le Mucem). En 2021, année marquée par la crise sanitaire, un programme d'activités hors les murs a été présenté par plusieurs musées.

En regard de ce programme, l'effectif des médiateurs est relativement réduit (cf. *infra*) et les actions en regard du public (scolaire et autre) se trouvent limitées d'autant.

Les formes de médiation ne faisant pas intervenir les médiateurs sont également lacunaires. Ainsi, il n'existe pas d'audioguide dans les musées et les fiches de salles (médiation écrite) ne font l'objet d'aucune traduction en langue étrangère, pas même l'anglais. Les agents des musées, au contact des publics, ne pratiquent par ailleurs pas cette langue et ne peuvent de ce fait pas renseigner les touristes étrangers.

3 UNE FRÉQUENTATION FAIBLE, DES COLLECTIONS PERMANENTES PEU VISITÉES

3.1 Une fréquentation peu élevée pour la deuxième ville de France

La chambre, pour ses analyses, s'est fondée sur les données publiées par le ministère de la culture jusqu'en 2018 et sur les données de la ville pour l'année 2019 et les fréquentations des expositions temporaires. Les comparaisons portent sur l'année 2018, les données 2019 du ministère de la culture n'étant pas disponibles au moment de la clôture de l'instruction.

La commune dispose de nombreux atouts pour attirer des visiteurs dans ses musées. Elle compte environ 870 000 habitants et l'aire métropolitaine près de deux millions. Cinq millions de touristes ont séjourné à Marseille et sept millions dans la métropole en 2019. La ville compte plus de 450 établissements scolaires, de la maternelle au lycée, susceptibles d'organiser des visites dans les musées pour leurs élèves. L'université Aix-Marseille dispense des formations en arts plastiques, histoire de l'art et archéologie. Une école des Beaux-Arts est installée sur le campus de Luminy.

D'une manière générale, l'effet de population de Marseille et l'attractivité touristique ne permettent cependant pas aux musées de la ville d'être mieux classés que les musées aixois ou niçois, dont les bassins de population sont pourtant largement inférieurs.

Au niveau national, seul le site de la Vieille Charité, qui regroupe deux musées et organise les grandes expositions de la ville, compte parmi les cent premiers sites muséaux de France (86^{ème}, 59^{ème} hors Paris en moyenne entre 2013 et 2018) en termes de fréquentation (cf. Annexe n° 5). Le site n'est, en moyenne, que le dixième site visité dans la région PACA et, seuls trois musées municipaux sont en moyenne présents dans les vingt premiers.

Dans les Bouches-du-Rhône même, les musées municipaux marseillais, sont devancés par le musée Granet d'Aix-en-Provence, le musée départemental de l'Arles antique ou le musée des Baux de Provence.

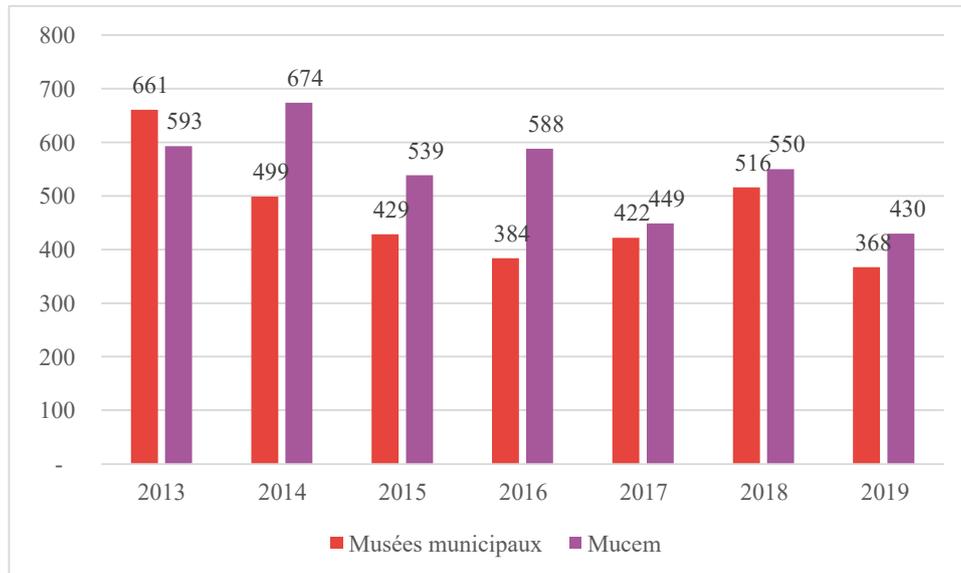
Tableau n° 2 : Place des musées municipaux dans le classement de la fréquentation des musées de France en région PACA

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Moy
<i>Vieille Charité (MAM, MAAOA, Expos)</i>	8	10	9	8	20	10	2	10
<i>Histoire de Marseille</i>		16	12	14	11	13	17	14
<i>Muséum d'histoire naturelle</i>	26	29	10	17	16	16	15	18
<i>Cantini</i>		12	29	39	14	29	18	24
<i>Beaux-Arts</i>		4	20	32	36	27	26	24
<i>Borely</i>		27	30	29	38	35	35	32
<i>MAC</i>	42	46	43	21	49	26	43	39
<i>Docks romains</i>	72	67	63	57	54	60	61	62
<i>Grobet-Labadié</i>	60	55	88	78	88	96	87	79
<i>Monnaies et médailles</i>	98	98	103	103	99	104	101	101
<i>Nombre de musées renseignés +1 (pour monnaies et médailles)</i>	98	98	103	103	99	104	101	101

Source : CRC, données ministère de la culture.

Sur le territoire de la ville, les musées municipaux, pris dans leur totalité, ont une fréquentation inférieure à celle du Mucem.

Graphique n° 2 : Fréquentation (gratuite et payante) du Mucem et des musées municipaux (en milliers d'entrées)

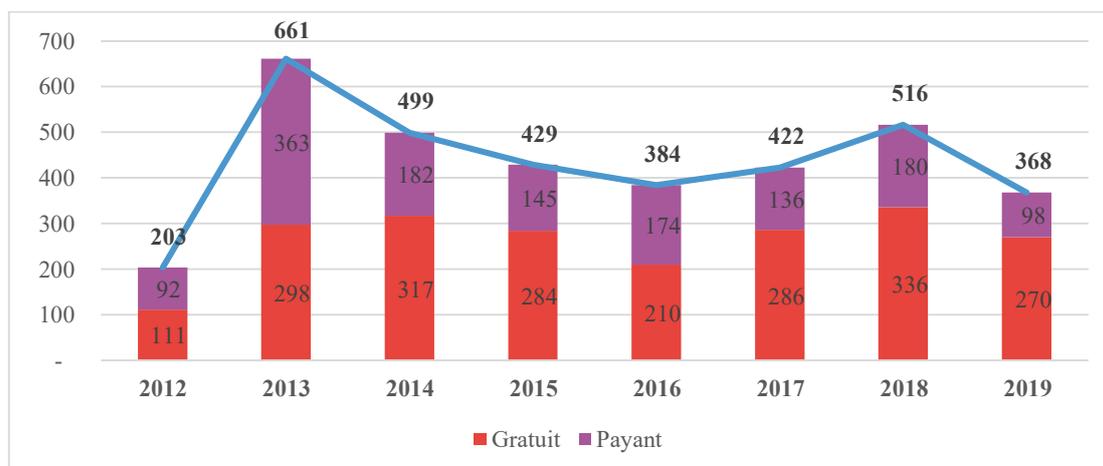


Source : ministère de la culture, commune et rapport d'activité du Mucem pour 2019.

Si la fréquentation des musées municipaux est globalement en hausse depuis l'année 2013 (capitale européenne de la culture), cet accroissement doit cependant être relativisé pour deux raisons : d'une part, plusieurs musées étaient fermés et en cours de rénovation avant 2013 (musée d'Histoire de Marseille, musée des Beaux-Arts, musée Cantini), et, d'autre part, l'ouverture tardive des musées rénovés au cours de l'année 2013 (le deuxième et le troisième trimestre) a minoré la fréquentation 2013¹⁷. La diminution de la fréquentation à compter de 2014 (alors que les musées rénovés étaient ouverts en année pleine) est donc moins visible qu'elle l'aurait été si les musées avaient ré-ouvert début 2013.

La fréquentation a régulièrement décru depuis 2013 et en 2019 où le nombre de visiteurs était à son plus bas niveau depuis 2013. L'année 2020 (210 000 visiteurs), marquée par la crise de la Covid, est peu significative car les musées ont été fermés une grande partie de l'année. À l'inverse, leur fréquentation estivale a été accrue, mais dans un contexte exceptionnel de forte affluence touristique d'origine française qui a, en outre, bénéficié de la gratuité d'accès aux collections (cf. *infra*).

¹⁷ Le nouveau musée d'Histoire de Marseille a ainsi accueilli plus de 80 000 visiteurs en seulement trois mois et demi d'ouverture.

Graphique n° 3 : Fréquentation des musées municipaux (en milliers d'entrées)


Source : ministère de la culture et commune.

La fréquentation est très variable selon les sites. Le plus visité, le site de la Vieille-Charité s'inscrit dans un contexte particulier puisqu'il accueille deux musées et la plupart des grandes expositions (par exemple « Picasso » en 2018). Les autres musées attractifs sont le musée d'Histoire de Marseille, le Muséum d'histoire naturelle et le musée Cantini. Les musées des arts décoratifs, de la faïence et de la mode, d'art contemporain, des Beaux-Arts et des docks romains sont moins fréquentés. À l'extrémité du spectre, le cabinet des monnaies et médailles ne reçoit qu'occasionnellement des visiteurs, qui ne sont d'ailleurs pas comptabilisés.

Tableau n° 3 : Fréquentation (gratuite et payante) des musées municipaux

Musées	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cabinet des Monnaies et Médailles	-	-	-	-	-	-	-	-
Musée des arts déco, de la faïence et de la mode (Borely)	-	47 040	41 397	40 608	28 762	30 949	32 532	29 534
Musée Cantini	-	100 134	43 512	27 721	72 803	40 203	62 427	42 471
Vieille Charité : Expo temporaires ; Musée d'Archéologie Méditerranéenne ; Musée d'Arts Africains, Océaniens, Amérindiens	110 394	115 581	115 131	115 044	54 872	100 432	196 988	106 237
Musée d'Art Contemporain	22 393	27 171	27 871	47 137	20 541	47 436	24 348	4 318
Musée de la Faïence (Pastré)	6 086							
Musée des Beaux-Arts de Marseille	-	220 000	60 476	36 377	29 405	46 547	40 454	44 848
Musée des Docks Romains	6 830	9 420	12 256	15 571	18 413	13 771	13 870	11 073
Musée d'Histoire de Marseille	-	80 279	91 829	73 243	87 696	73 866	67 629	75 789
Musée Grobet-Labadié	10 472	16 683	2 943	7 434	1 917	1 485	3 313	20 651
Muséum d'Histoire Naturelle	51 032	44 672	103 543	65 377	69 449	67 518	74 600	32 742
Total général	207 207	660 980	498 958	428 512	383 858	422 207	516 161	367 663

Source : ministère de la culture et commune pour 2019.

À titre de comparaison, selon les données du ministère de la culture, les musées lyonnais ont enregistré près de 1,5 million d'entrées en 2018 (dont 300 000 pour le seul musée des Beaux-Arts et 0,7 million pour le musée des confluences) et les musées toulousains, plus de 0,7 million d'entrées.

Le nombre de personnes disposant d'un abonnement pour visiter les musées reste faible. Le « Pass musée », lancé en 2013, qui permet l'accès à l'ensemble des musées de la ville, y compris le Mucem et le fonds régional d'art contemporain (FRAC), plafonne entre 1 200 et 1 400 exemplaires vendus. À titre de comparaison, le musée des Beaux-Arts de Lyon revendique dans son rapport d'activité, la vente ou l'activation de plus de 10 000 « cartes musées » ou « carte culture »¹⁸ en 2019.

3.2 Le poids des expositions temporaires est très important

Comme dans les autres musées français, les expositions temporaires¹⁹ sont le moteur de la fréquentation des musées de Marseille. Ces derniers en sont d'importants producteurs puisqu'une centaine d'expositions ont eu lieu depuis 2012. On peut même constater une véritable inflation du nombre d'expositions. (cf. Annexe n° 6).

En moyenne, près de six expositions temporaires étaient ainsi proposées chaque jour en 2016, soit près du double par rapport à l'année européenne de la culture. Certains jours ouverts, le public pouvait accéder à huit expositions temporaires simultanées dans les musées municipaux.

Si ce nombre a diminué, il reste très important, au point de faire courir le risque d'une concurrence des expositions entre elles dans un paysage muséal de ville également occupé par les expositions du Mucem ou du musée « Regard de Provence ».

¹⁸ D'autres cartes ont, de plus, pu être vendues dans les cinq autres municipaux de la ville de Lyon (carte musée) ou bibliothèque (carte culture).

¹⁹ L'équipe de direction des Musées prépare une programmation des expositions à perspective de deux à trois années. Les chefs d'établissements conçoivent des projets d'exposition temporaire. Il est de leur responsabilité de proposer un synopsis, argumentant la pertinence scientifique du projet, de présenter une liste d'œuvres, de préciser des partenariats potentiels, par exemple dans l'optique d'une circulation d'exposition hors du territoire marseillais, ainsi qu'un budget estimatif. Ces propositions sont examinées par un « comité de programmation » qui associe les équipes scientifiques et administrateur de pôle avec le directeur des Musées de Marseille, son adjoint - directeur des expositions -, l'administratrice des musées et le responsable financier. La programmation est présentée dans le cadre d'une « réunion scientifique de conservation ». Elle traite également des phases de production de chaque exposition. Le musée initiateur du projet en porte la direction scientifique ainsi que la production, en coopération avec les chargés de régie des Musées de Marseille. Pour les grandes expositions coproduites avec la RMN-GP (réunion des musées nationaux-Grand Palais), l'exposition est traitée directement au niveau de la direction.

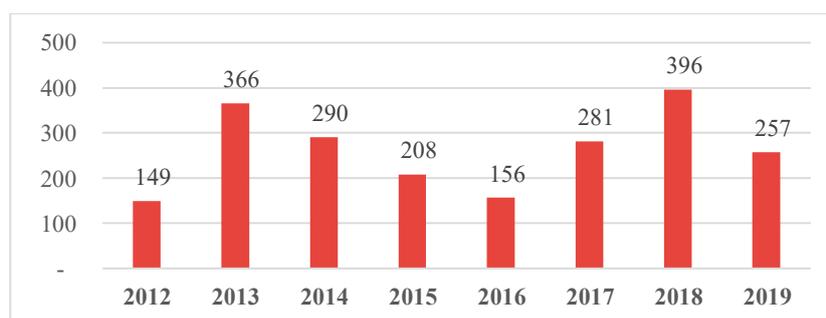
Graphique n° 4 : Nombre moyen d'expositions ouvertes par jour



Source : CRC, données commune.

Sur la période 2012 à 2019, les expositions ont ainsi représenté plus de deux millions d'entrées, soit plus de 60 % des entrées totales.

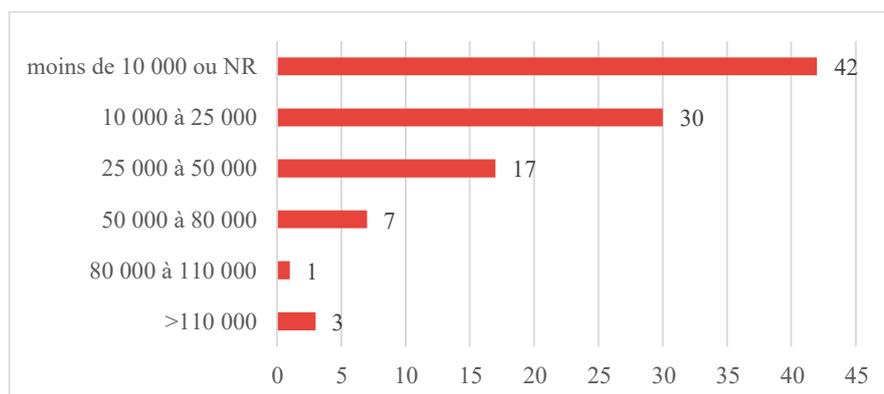
Graphique n° 5 : Fréquentation des expositions temporaires (en milliers d'entrées)



Source : commune.

Les expositions « Grand Atelier du Midi, de Van Gogh à Bonnard » en 2012 (135 000 entrées), « Visages, Picasso » en 2014 (132 000 entrées), « Picasso » en 2018 (117 000 entrées) ou encore « Futurs : Matisse, Miro, Calder... » en 2015 (80 000 entrées) ont particulièrement contribué à la fréquentation totale ces années-là.

La plupart de expositions, portant sur des thèmes ou des artistes plus confidentiels, génèrent cependant des affluences nettement moindres. Plus de 40 % des expositions attirent ainsi moins de 10 000 visiteurs et 80 % moins de 25 000. La faible attractivité de certaines expositions renvoie possiblement à la dilution du public dans un offre abondante (cf. *supra*).

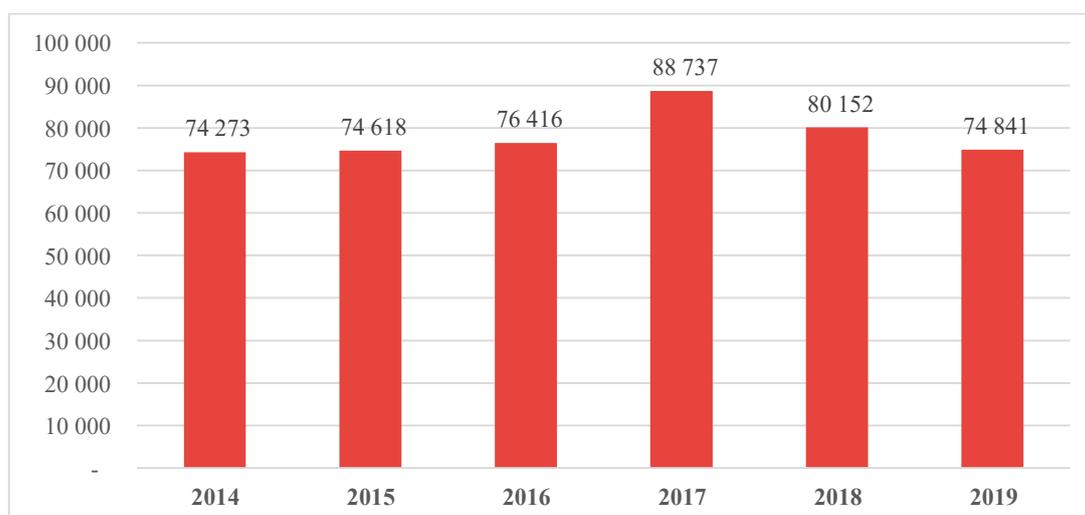
Graphique n° 6 : Répartition des expositions en fonction du nombre d'entrées

Source : CRC, données commune (NR : non renseigné).

3.3 Les visites de groupes scolaires stagnent

Les musées accueillent des visites de groupes scolaires des écoles de la ville et des Bouches-du-Rhône. Les scolaires sont, pour les deux tiers, des élèves d'écoles élémentaires, pour 15 % des collégiens et plus marginalement des lycéens et étudiants. Le nombre d'élèves accueillis dépend, pour partie, de l'ouverture des musées, peu de reports d'un musée à l'autre étant possible. En 2019, le nombre de visiteurs scolaires était le même qu'en 2014.

D'une manière générale, les musées ne parviennent pas à honorer toutes les demandes émanant des écoles, les plannings de visites étant généralement saturés dès leur ouverture. Certains conservateurs ont ainsi indiqué recevoir jusqu'à trois fois plus de demandes que ce qu'ils étaient en mesure de satisfaire. Cette difficulté est, avec les transports, une des principales pointées par les enseignants interrogés par la ville.

Graphique n° 7 : Nombre de scolaires accueillis dans les musées

Source : commune.

Les demandes sont, en effet, freinées par les difficultés pour amener les élèves dans les quartiers des musées. Une étude menée par la ville sur la fréquentation scolaire en 2019 montre ainsi que les écoles primaires qui envoient le plus de classes dans les musées et les classes effectuant le plus de visites proviennent des arrondissements du centre-ville (1^{er} au 6^{ème} arrondissements) ou en sont contiguës (8^{ème}, 12^{ème} arrondissements).

4 DES RECETTES MARGINALES

Le mécénat est inexistant. Les seules recettes générées par les musées proviennent de la billetterie. Les recettes annexes, telles que les ventes de catalogues sont résiduelles et sont, en outre, très loin de couvrir les coûts qu'elles génèrent.

4.1 Une politique tarifaire erratique

La grille tarifaire des musées fait l'objet d'une délibération en conseil municipal. Entre 2012 et 2020, pas moins de 17 délibérations relatives aux tarifs des musées ont été adoptées, afin de modifier plus ou moins substantiellement les tarifs, d'intégrer ou de retirer de nouveaux bénéficiaires de la gratuité ou des tarifs réduits. La grille tarifaire en est devenue de plus en plus complexe.

4.1.1 De 2012 à 2019 : une forte augmentation des tarifs... pour ceux qui doivent payer

Alors que le prix du billet d'entrée plein tarif s'élevait à 3 € jusqu'en 2012, la ville a choisi de revaloriser substantiellement le tarif en 2013²⁰ à l'occasion de l'année européenne de la culture, en le portant à 5 € (+ 67 %). Le « passeport tous musées » était augmenté de 10 à 18 € (+ 80 %) en même temps que sa durée était ramenée d'une semaine à cinq jours. Un pass annuel à 30 € était également créé cette année-là, de même que des billets combinés, par exemple un billet Beaux-Arts, Muséum, Grobet-Labadié à 9 €.

Cette nette augmentation a perduré à l'issue de Marseille 2013 et, en 2017²¹, les tarifs ont de nouveau été augmentés. Le billet plein tarif a été porté à 6 € (+ 20 %). Les expositions temporaires ont également été augmentées et le billet combiné Longchamp est resté à 9 € en dépit de la fermeture du musée Grobet-Labadié. En 2019, il était porté à 12 € (+ 33 %) lors de la réouverture du musée.

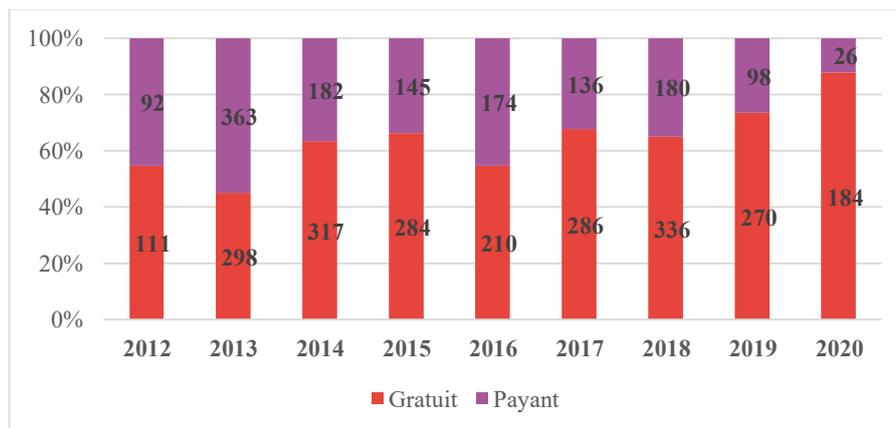
²⁰ Délibération du 10 décembre 2012.

²¹ Délibération du 3 avril 2017.

Parallèlement à l'augmentation générale des tarifs, une extension de la gratuité était mise en œuvre, pour des musées entiers (docks romains à partir de 2012), des journées ponctuelles (1^{er} dimanche du mois pour les collections permanentes à compter de 2015 puis les expositions temporaires en 2016, nuit des musées...) ou des publics particuliers (« Ambassadeurs de Marseille » en 2015, membres du comité du vieux Marseille ou étudiants Aix-Marseille sans limite d'âge en 2017...).

La proportion d'entrées gratuites (y compris les expositions temporaires) n'a cessé de croître sur la période, dépassant nettement 60 % la plupart du temps.

Graphique n° 8 : Proportion des fréquentations gratuites et payantes des musées



Source : CRC, d'après ministère de la culture.

4.1.2 L'instauration de la gratuité des collections permanente à compter de 2020 ne repose sur aucun objectif précis

La stratégie tarifaire a été brusquement renversée à l'occasion de la crise Covid, avec la mise en place de la gratuité des collections permanentes au printemps 2020 à l'issue du premier confinement. Le nouveau conseil municipal, issu des élections de l'été 2020, a ensuite fait le choix de poursuivre la politique de gratuité pour l'année 2021 par une délibération du 5 octobre 2020.

Alors que cette délibération précise notamment que la « phase d'expérimentation a permis un retour d'expérience très positif, d'une part en termes de diversification (...) », la ville n'a pas été en mesure de produire l'étude et les données attestant d'une modification des publics.

La gratuité dans les musées est un débat ancien et contradictoire²², notamment quant à la diversification des publics et la démocratisation de la culture qui en résulterait, et qu'il n'appartient pas à la chambre de trancher. La gratuité existe dans plusieurs villes (Paris par exemple) et d'autres, gratuites durant un temps, ont choisi de revenir à un modèle payant (Bordeaux).

En l'espèce, aucune cible n'a été associée à cette gratuité, à courte ou moyenne échéance, en termes d'augmentation attendue du nombre de visiteurs et/ou de modification de la composition du public, qui permettrait, par une mesure adéquate, de s'assurer que les objectifs de cette politique ont été atteints.

En outre, les conséquences de cette mesure sur les effectifs des musées n'ont pas été anticipées. Or, le seul point concordant des études relatives à la gratuité est que celle-ci accroît la fréquentation globale. Un public plus nombreux, et possiblement moins coutumier des musées, génère mécaniquement des surcoûts en termes de surveillance, entretien, réparation des dégradations. Ceux-ci n'ont fait l'objet d'aucune anticipation.

4.1.3 Des recettes de billetterie très faibles

La fréquentation modeste des musées et, l'extension progressive des mesures de gratuité ou de réduction de tarifs génère des recettes de billetteries très faibles. L'augmentation du prix des pleins tarifs n'a pas réussi à compenser ces deux effets. Les recettes ont ainsi été divisées par trois en 2013 et 2019. Au final, chaque musée n'encaisse, en moyenne, que quelques centaines d'euros par jour d'ouverture.

Les expositions temporaires représentent plus de 70 % des recettes de billetterie. L'accès aux collections permanentes ne génère qu'une recette annuelle de l'ordre de 0,1 M€. La gratuité instaurée pour ces dernières aura donc un impact financier direct mineur.

Tableau n° 4 : Recettes de billetteries en euros (hors muséum)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Collections permanentes</i>	23 637	245 039	261 551	176 857	105 473	146 253	123 498	116 043
<i>Expositions</i>	291 213	1 537 284	996 306	602 820	450 694	382 994	774 120	451 090
<i>Visites ateliers</i>	13 863	85 685	29 511	32 727	20 512	20 554	19 977	16 606
<i>Audioguides</i>	-	108 936	34 404	8 988	5 138	2 867	13 207	-
<i>Pass musée</i>		17 100	38 040	41 820	52 760	46 575	55 785	52 735
<i>Jardin(Borely)</i>			6 833	6 976	7 151	3 049	7 022	12 410
Total	328 713	1 994 044	1 366 645	870 188	641 728	602 292	993 607	648 882

Source : commune.

²² Cf. sur ce sujet, par exemple les articles suivants : « La gratuité dans les musées nationaux ? une mauvaise réponse à une mauvaise question » et bibliographie associée, Revue Esprit, juin 2008 ; « Les effets de la gratuité les dimanches du Louvre » Clause Fourteau, la lettre de l'OCIM, n° 58, 1998 ; « La gratuité des musées et monuments en France : quelques indicateurs de mobilisation des visiteurs », Jacqueline Eidelman, Benoit Céroux, Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la culture, 2009. Voir également Cour des comptes, « Les musées nationaux après une décennie de transformation », 2011, notamment « La gratuité accordée aux 18-25 ans et aux enseignants : une mesure coûteuse dont l'efficacité tarde à se manifester ». p. 167 et suivantes.

4.1.4 Les catalogues et publications constituent un gouffre financier

La ville a décidé l'arrêt de production des audioguides pour les expositions temporaires au regard de leurs coûts importants. La même réflexion devrait se poser sur les ouvrages mis en vente. Les achats d'ouvrages destinés à la vente par les musées ont en effet représenté plus de 680 000 € entre 2012 et 2020²³, pour des recettes totales de 69 000 €, soit un déficit supérieur à 610 000 € sur la période.

Ces catalogues trouvent peu, voire pas, de public (cf. Annexe n° 7) avec un taux d'invendus moyen proche de 90 %, les taux pouvant atteindre 98 et 100 %²⁴. Les ouvrages de l'exposition Matta, par exemple, achetés pour 50 975 € ont généré 280 € de recettes.

Pour les expositions réalisées en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN-GP), des catalogues sont coédités et diffusés par la RMN-GP via son propre réseau de vente ou ses revendeurs partenaires. Là encore, les catalogues sont largement invendus (de l'ordre de 50 %) et une partie non négligeable des ventes des trois dernières expositions a été réalisée par la ville elle-même, à des fins de revente, qui n'ont finalement pas été réalisées et ne le seront probablement pas, dès lors que la quasi-totalité des ventes a lieu, logiquement, l'année de l'exposition (cf. Annexe n° 8).

Il conviendrait de mettre fin à cette pratique coûteuse et inutile dès lors qu'elle ne rencontre aucun succès.

De plus, ces invendus continuent de générer des coûts puisqu'ils sont ensuite stockés (à l'exception des catalogues coédités avec la RMN-GP, stockés par cette dernière) dans trois magasins situés au sein des locaux de la conservation du patrimoine des musées. Selon les données transmises par la ville, il existe ainsi plus de 110 000 exemplaires (hors Muséum d'histoire naturelle) de catalogues et ouvrages divers en stock au 31 décembre 2019, datant pour certains des années 50. La valeur des stocks (prix de vente par quantité) représente plus de 1,6 M€.

Tableau n° 5 : Stocks d'ouvrages et catalogues au 31 décembre 2019

	Exemplaires en stock	Valeur en euros
<i>Art moderne</i>	10 587	235 999
<i>Art contemporain</i>	12 494	237 164
<i>Beaux-Arts</i>	28 548	366 347
<i>Histoire</i>	17 220	218 819
<i>Archéologie</i>	10 440	95 333
<i>AAOA</i>	7 000	123 000
<i>Art déco</i>	14 878	187 813
<i>Photo et cinéma</i>	2 980	59 094
<i>Mode</i>	4 584	130 464
Total	108 731	1 654 034

Source : commune.

²³ Dont 86 000 € d'acquisitions récentes n'ayant pas eu être mises en vente compte tenu de la fermeture des musées.

²⁴ À titre d'exemples, seuls 8 exemplaires des 2 500 achetés pour l'exposition Matta, 3 exemplaires sur 500 pour l'exposition Warhol, 1 exemplaire sur 600 pour le « Sahara monde connecté », aucun exemplaire vendu pour Claude Lévêque pour 600 achetés.

Si la conservation de quelques exemplaires à titre d'archive paraîtrait normale, le maintien en stock de centaines, voire de milliers, de catalogues ou d'ouvrages identiques²⁵ datant de plusieurs dizaines d'années n'a pas de sens et génère des coûts immobiliers, alors même que les musées estiment manquer de place pour les réserves. Leur destruction ou la dotation des écoles de la ville en ouvrages d'art devrait donc être urgemment envisagée.

Recommandation n° 2 : Mieux calibrer l'achat d'ouvrages pour revente.

4.2 L'organisation des régies ne permet pas de s'assurer de l'encaissement exhaustif des recettes

Les recettes de billetterie sont encaissées par des régies dont le nombre et le périmètre ont varié durant la période examinée. En fin de période, les six régies suivantes étaient actives.

Tableau n° 6 : Régies actives du service des musées

<i>Nom de la régie</i>	<i>Objet de la régie</i>	<i>N° de la délibération de création</i>	<i>N° de modification</i>
<i>Musée centre 1</i>	Centre de la Vieille Charité (MAAOA, MAM), Préau des Accoules.	N° 17/168	
<i>Musée centre sud 2</i>	Musée d'art contemporain, musée des arts décoratifs et de la mode, le jardin botanique, le musée d'histoire de Marseille, le musée des docks romains, le mémorial de la Marseillaise et le mémorial des camps de la mort	N° 17/169	
<i>Musée centre est 3</i>	Musée des Beaux-Arts, Musée Cantini, le centre de conservation du patrimoine des Musées, et le Musée Grobet-Labadié	N° 17/170	N° 20/001 Ajout de Grobet-Labadié en 2020.
<i>Muséum d'histoire naturelle (2018)</i>	Muséum d'Histoire naturelle	N° 18/029	
<i>Régie d'avances musées (2016)*</i>	Musées hors muséum d'histoire naturelle	N° 16/4356 R	
<i>Régie d'avances muséum d'histoire naturelle</i>	Muséum d'Histoire naturelle	N° 19/113 du 11 juin 2019 complété par	Arrêté n° 19/132 du 22 juillet 2019

Source : CRC à partir des données de la commune.

*La régie d'avances des musées est sans activité depuis 2016.

²⁵ Par exemples, 2 510 exemplaires de l'exposition « la mode aux courses » de 2014, 510 exemplaires (et 146 CD) de l'exposition de 2002 « Quelque chose de plus que la couleur », 260 exemplaires de l'exposition « Fluxus » de 1995, près de 25 000 exemplaires des hors-série Beaux-arts magazine de 2013/2014, etc.

Trois fiches de postes de régisseurs de recettes et d'avances datées d'août 2020 et de janvier 2021 ont été transmises. Elles recouvrent des activités différentes, plus étoffées pour deux des régisseurs. Parmi ces activités figure curieusement l'organisation des tournées pour les transports de fonds avec le titulaire du marché alors même que le transport des fonds est l'une des activités des régisseurs. Assurer la « *continuité du fonctionnement des caisses de tous les musées* » est une activité mentionnée pour deux régisseurs. Une astreinte permet de répondre à cet objectif, elle n'est toutefois prévue que pour l'un des deux. Le troisième régisseur, pour lequel l'objectif de continuité de fonctionnement des caisses n'est pas prévu, est d'astreinte « *environ un week-end sur trois* ». Dans la mesure où l'astreinte ne comprend que deux régisseurs, ceux-ci sont donc d'astreinte une semaine sur deux.

4.2.1 Des personnes non habilitées manient temporairement des fonds publics

L'instruction codificatrice n° 06-031-a-b-m du 21 avril 2006 relative aux régies de recettes, d'avances et de recettes et d'avances des collectivités territoriales et de leurs établissements publics prévoit les modalités de désignation des régisseurs, mandataires suppléants et des mandataires (hors mandataires suppléants) et notamment les visas qui doivent obligatoirement figurer dans les arrêtés de nomination²⁶. L'acte de nomination devient exécutoire lorsqu'il a été notifié aux intéressés.

Les arrêtés de désignation des régisseurs et les premiers²⁷ arrêtés de nomination des mandataires (hors suppléants) suivant la désignation des régisseurs en 2013, 2016, 2017 et 2018 présentent plusieurs problèmes de forme et de fond.

Sur la forme, les actes de nomination ne comportent pas les visas requis :

- en 2013 et 2018, l'acte de nomination ne comprend pas la signature des mandataires hors suppléants précédée de la mention « vu pour acceptation » ;
- en 2016 et 2017, aucune signature précédée de la mention « vu pour acceptation » n'apparaît ;
- en 2013 et 2017, l'avis conforme des régisseurs n'est pas visé dans l'acte de nomination ;
- en 2013, 2016, 2017 et 2018, aucune preuve de notification aux intéressés n'a été transmise.

²⁶ L'acte de nomination du régisseur et du mandataire suppléant doit viser :

- la décision ayant institué la régie ;
- la décision de principe de l'assemblée délibérante de la collectivité ou de l'établissement public local fixant les taux de l'indemnité de responsabilité des régisseurs dans la limite des taux fixés par l'arrêté du 3 septembre 2001 ;
- l'avis conforme du comptable, valant agrément.

L'acte de nomination du/des mandataires (hors mandataire suppléant) doit viser :

- la décision ayant institué la régie ;
- les avis conformes du régisseur et du/des mandataire(s) suppléant(s), les autres mandataires agissant pour le compte et sous la responsabilité du régisseur ou du suppléant durant sa prise de fonction ;
- l'avis conforme du comptable.

L'acte de nomination du/des mandataires doit être revêtu des signatures :

- de l'autorité qualifiée pour les nommer ;
- du régisseur, du/des suppléant(s), du/des mandataire(s) précédées de la formule manuscrite « vu pour acceptation ».

²⁷ Les arrêtés de nomination des mandataires sont modifiés à plusieurs reprises par la suite pour intégrer ou retirer des mandataires.

Sur le fond, le maniement des fonds implique qu'une régie soit créée et qu'un régisseur, et un ou des mandataires (suppléants du régisseur ou non) soient désignés. En 2013, 2017 et 2018, les régisseurs n'ont pas été nommés le même jour que la régie a été créée. Dans l'intervalle (2 jours en 2013, 35 jours en 2017 et 46 jours en 2018), personne n'était donc habilitée à encaisser quelque somme que ce soit dans les musées relevant du périmètre de ces régies. Les musées ayant continué d'être ouverts six jours sur sept durant cette période, des recettes de billetterie ont donc été encaissées irrégulièrement.

De plus, les recettes ne sont pas encaissées directement par le régisseur des musées mais par des mandataires hors suppléants (les hôtesse de caisse) qui sont désignés par arrêtés.

Les premiers arrêtés de nomination des mandataires hors suppléants ont été signés à des dates différentes des arrêtés de nomination des régisseurs en 2013, 2016 et 2017. En 2013, 14 jours séparaient la nomination des régisseurs de celles des mandataires, en 2016, 58 jours, en 2017, 23 jours. Pendant ces périodes, les mandataires qui exerçaient leurs fonctions étaient ceux qui relevaient du précédent arrêté. Or, dès lors qu'un nouvel acte de nomination des régisseurs avait été pris, ils n'étaient plus habilités à manier des fonds publics. Sur l'ensemble de la période étudiée, pendant environ 80 jours en intégrant un jour de fermeture par semaine (93 jours au total), les fonds ont été maniés par des personnes non autorisées. En 2018, le régisseur, les mandataires suppléants et les mandataires hors suppléants ont été désignés le même jour mais 46 jours après la date de création de la régie.

4.2.2 Des contrôles des régies sans aucune traçabilité

En 2012 et 2016, des contrôles des régies ont été réalisés par le comptable. En 2012 la nécessité de remédier à l'absence de plusieurs suppléants sur une des régies (régie n° 2) était mise en exergue. En 2016, il ressortait notamment du contrôle réalisé sur trois régies que le logiciel utilisé (Safran) ne faisait « pas toujours des additions justes ». L'installation du logiciel Saga était alors préconisée. Cinq ans après, en mars 2021, Saga n'était pas encore déployé sur la totalité des musées²⁸.

Enfin, toujours en 2016, le comptable soulignait suite à sa vérification de la régie de recettes 2 (Musée des Beaux-Arts et Grobet-Labadié) que le contrôle des billets auprès des usagers était un point faible de la régie. En 2014 pourtant, le tribunal correctionnel de Marseille avait déjà reconnu coupables de détournement de fonds publics plusieurs agents des musées de Marseille. Ils ont été condamnés à des peines de prison avec sursis ainsi qu'à la peine complémentaire d'interdiction temporaire d'exercer dans la fonction publique pour avoir organisé ou participé à un système de double billetterie en 2008 et 2009 dans plusieurs musées municipaux.

²⁸ Saga a été installé sur la régie centre 1 en 2015 puis centre est 3 en 2017.

En 2018, au vu des enjeux financiers et des risques inhérents à l'encaissement des recettes ou au paiement des dépenses, l'inspection générale des services (IGS) de la ville a été chargée, de réaliser une cartographie des régies municipales à autonomie financière afin d'évaluer et d'optimiser leur fonctionnement et leur contrôle. Le rapport de l'IGS²⁹, rendu en novembre 2018, pointait notamment les faibles contrôles réalisés par la mairie (ordonnateur) et recommandait, entre autre, la mise en place d'une fonction de supervision des régies. Il soulignait par ailleurs le risque important de ne pas encaisser la totalité des recettes dues. Malgré le nombre significatif de mandataires au sein des musées par exemple, l'IGS indiquait : « (...) compte tenu de l'absentéisme et de l'amplitude des horaires d'ouverture au public, le nombre d'agents de caisse est insuffisant et crée des situations de tension au sein des musées (risque de fermeture d'équipement ou d'entrée rendue gratuite par l'absence d'agents de caisse) ».

Il ressort des entretiens menés par la chambre lors de l'instruction, que plusieurs musées sont restés ouverts, notamment lors de la pause méridienne, en l'absence de caissières. La ville n'est cependant pas en mesure de quantifier le nombre de ces situations.

En outre, malgré la multiplicité des tarifs et leurs changements réguliers et le nombre de mandataires hors suppléants du service des musées (45 en 2019 et 33 en 2020 (arrêté du 16 novembre 2020) hors Muséum), les contrôles opérés sur les caisses et en salles pourtant prévus par toutes les fiches de postes (« contrôles inopinés en faveur de la lutte contre la fraude (en caisse + en salle) »), ne font pas l'objet d'un planning proposé par les régisseurs et validé par leur hiérarchie. La ville a produit un tableau recensant les contrôles que les régisseurs disent effectuer tout en précisant « qu'il n'existe pas de procédure sur la manière de mener ces contrôles. Aucun planning de contrôle établi à l'avance ou à posteriori n'a été élaboré et validé par leur hiérarchie. Par conséquent, les Musées ne sont pas en mesure de reconstituer l'activité de contrôle des régisseurs sur les mandataires ». Rien ne permet donc d'affirmer que l'intégralité des recettes dues est bien encaissée.

Recommandation n° 3 : Nommer simultanément les régisseurs et les mandataires. Mettre en place un plan de contrôle permettant de s'assurer de l'exhaustivité des recettes.

²⁹ « (...) l'IGS s'est penchée sur l'organisation générale des régies mais n'a pas contrôlé leur activité comptable, ni analysé les conditions d'exécution de leurs missions par les agents de caisse notamment. L'IGS n'a pas non plus réalisé d'analyse des outils et procédures permettant de s'assurer, en amont de l'encaissement par les régies des recettes « déclarées », de l'exhaustivité de ces recettes (facturation de tous les usagers et de toutes les prestations, avec une application complète et normale de la tarification) », Rapport de l'IGS, Novembre 2018.

5 UN COÛT DE LA FONCTION MUSÉALE ÉLEVÉ ET QUI S'ACCROÎT

5.1 Les coûts complets et individuels des musées ne sont pas connus

Les musées municipaux sont gérés directement, en régie, par la ville. La comptabilité communale, décomposée en « fonctions »³⁰, permet de connaître le montant des dépenses et recettes directes affectées à cette politique.

Avec le développement de l'intercommunalité qui a transféré de nombreuses missions à la communauté urbaine, puis à la métropole, les musées représentent désormais un poste de dépense important de la commune. Ainsi, en 2019, les dépenses de fonctionnement de la fonction « musées » (30 M€) bien qu'inférieures à celles des pompiers (106 M€), des écoles primaires (81 M€), des crèches et garderies (68 M€) ou des écoles maternelles (46 M€), étaient très supérieures à celles dédiées à la police municipale (22 M€), aux espaces verts (24 M€) ou aux bibliothèques (14 M€). Elles représentent presque autant que les interventions sociales (35 M€, fonction 52) et près du double de l'action économique (18 M€, fonction 9).

Des évolutions ont eu lieu sur la fonction. Les prestations de sécurité gardiennage ne sont ainsi rattachées à la fonction « musées » que depuis 2014 et, en 2018, quelques prestations concernant le centre de la Vieille Charité ont été engagées sur une autre fonction³¹.

Cette mesure est cependant largement imparfaite car elle n'intègre pas l'ensemble des dépenses destinées aux musées, ni les prestations réalisées en régie par d'autres services municipaux pour le compte des musées.

Ainsi, le nettoyage est pour partie réalisé par les agents de la direction de l'entretien et pour partie externalisé. Les effectifs et les dépenses associées ne sont pas retracés dans la fonction « musées ». En 2020, deux musées sont ainsi gérés en régie par sept agents municipaux et les dépenses externalisées à ce titre représentent plus de 0,5 M€.

De même, les frais de missions et les dépenses de communication (de l'ordre de 0,2 à 0,6 M€ annuels pour les musées) font l'objet d'enveloppes budgétaires centralisées à la DAC pour l'ensemble des services culturels (musées, bibliothèques, archives).

Le temps passé par les agents de la direction des régies pour les petits travaux (plomberie, serrurerie, ...), le temps administratif des agents de la direction de l'architecture et de valorisation des équipements, ceux des ressources humaines, des marchés et procédures d'achat public ou encore des assurances ne sont pas non plus pris en compte.

³⁰ La nomenclature budgétaire et comptable applicable aux communes (dite M14) prévoit un classement par « fonctions » a ainsi été introduit pour répondre tant aux besoins des élus qu'à ceux de l'État. La nomenclature fonctionnelle est conçue comme un instrument d'information destiné à faire apparaître, par activité, les dépenses et les recettes d'une commune. Contrairement à une approche de la comptabilité analytique, qui permet de dégager les coûts et les prix de revient de chaque service communal ou de chaque équipement, la nomenclature fonctionnelle permet uniquement de répartir, par secteur d'activité et par grande masse, les crédits ouverts au budget d'une commune. La fonction « musées » porte le numéro 322.

³¹ Fonction 30 : « services communs ».

Les frais financiers des emprunts (ou des quote-part d'emprunts) ayant servi au financement des investissements, sont également des coûts qui ne sont pas ventilés dans le budget par fonction (conformément à la réglementation), mais qui sont rattachables à cette politique. Les amortissements des investissements sont également une source de coûts à ce jour non identifiée.

Si la ville dispose d'une mission de contrôle de gestion, celle-ci ne s'est jamais penchée sur la thématique des musées, dont le coût complet est donc inconnu.

De facto, le coût de chaque établissement est lui aussi inconnu. L'évolution globale de certains postes de dépenses, reste ainsi largement inexpliquée (cf. Annexe n° 9). L'électricité, par exemple, a globalement cru de 30 % entre 2014 et 2020. Cette augmentation provient, selon la ville, des réouvertures de musées sur la période. Or, tel ne peut pas être la raison. Le coût le plus élevé est constaté en 2020 alors que les musées ont été fermés la plus grande partie de l'année et que le musée d'art contemporain a été fermé toute l'année.

Ce manque crucial d'information sur les coûts, déjà pointé dans une étude particulièrement critique sur les musées, rendue à la ville en 2009, n'a donné lieu à aucune action. Compte tenu des montants financiers en jeu (cf. *infra*), il semble pourtant nécessaire qu'une comptabilité analytique des musées soit mise en place pour pallier la méconnaissance des coûts de cette politique publique.

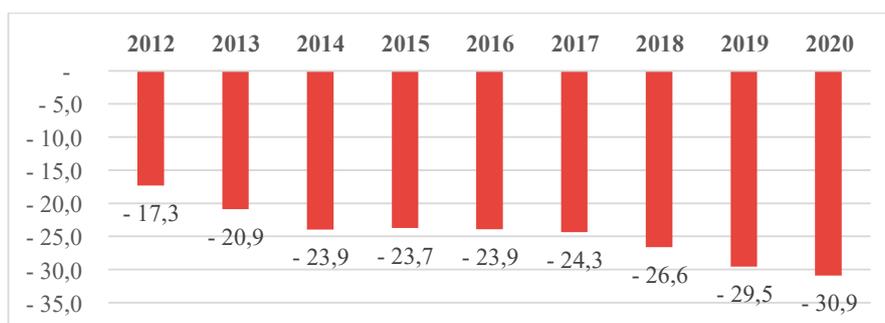
Recommandation n° 4 : Mettre en place une comptabilité analytique pour pallier la méconnaissance des coûts de la politique muséale.

5.2 Un « déficit » de fonctionnement de 30 M€ qui s'accroît

5.2.1 Le déficit de la fonction s'est accru de 70 % entre 2012 et 2020

Le solde déficitaire de la fonction 322 « musées » s'est nettement accru sur la période 2012-2020. Les recettes, bien que marginales (cf. *supra*), ont pesé pour environ 1,5 M€ sur la dégradation du déficit entre 2014 et 2020, qui provient donc, en large partie, de la croissance des dépenses.

Graphique n° 9 : Solde de fonctionnement (fonction 322 « musées ») en M€



Source : comptes administratifs (commune pour 2020).

5.2.2 Des charges de personnels et de fonctionnement qui ont explosé

Les dépenses de fonctionnement de la fonction muséale ont progressé de 75 % entre 2012 et 2020. Si une partie de cette augmentation est liée au rattachement à la fonction de dépenses qui en étaient auparavant exclues (intégration des dépenses de gardiennage), le périmètre est relativement stable depuis 2014.

En outre, d'autres coûts ne sont pas intégrés dans la fonction et ne peuvent être chiffrés, tels que le temps passé par les autres services municipaux, notamment en matière de travaux ou d'achats. Les dépenses de la fonction se rapprochent donc du coût réel des musées, mais doivent encore être considérées comme un minima, les coûts complets étant supérieurs.

Tableau n° 7 : Dépenses de fonctionnement de la fonction « musées » en M€

(yc restes à réaliser)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Évol
Charges à caractère général	4,37	8,13	9,16	8,68	8,81	7,89	9,91	11,73	11,75	169 %
Charges de personnel	12,94	15,16	16,06	15,76	15,59	16,73	17,38	18,10	18,76	45 %
Autres charges de gestion courante	0,49	0,59	0,56	0,52	0,53	0,57	0,60	0,59	0,63	29 %
Charges exceptionnelles	0,00	0,00	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	- 24 %
Dépenses de fonctionnement	17,80	23,88	25,80	25,01	24,93	25,20	27,89	30,42	31,15	75 %

Source : comptes administratifs (fonction 322) et commune.

5.2.3 De nombreux sites qui démultiplient les coûts de fonctionnement

L'implantation multi site des musées, héritée de l'Histoire, a pour conséquence de démultiplier certains coûts de fonctionnement. Ainsi, les onze musées nécessitent :

- sept postes de sécurité³² fonctionnant 24h/24h et autant de système de vidéo surveillance avec les serveurs de stockage ;
- huit points de caisses³³ avec les caissières associés et leurs régisseurs ;
- neuf points de filtrage gardiennés lors des heures d'ouverture ;
- la multiplication des emplois de chefs d'équipe des personnels de salles ;
- la création de « pôles administratifs » géographiques pour gérer la complexité des implantations.

³² Vieille charité pour MAM et MAAO, musée d'histoire, musée Cantini, musée des Beaux-Arts, MAC, musée Borély, musée Grobet-Labadié. Le Museum n'en dispose pas et le cabinet des monnaies et médailles est intégré au service des archives.

³³ Vieille charité, musée d'histoire (2 points), musée Cantini, musée des Beaux-Arts, Muséum, musée Grobet-Labadié, MAC.

5.2.4 Une croissance des dépenses de personnel et des prestations externalisées

Les missions des musées peuvent être réalisées par du personnel communal et, pour certaines d'entre elles, par des prestataires privés. Les dépenses augmentent substantiellement dans les deux cas.

Les dépenses de personnels paraissent particulièrement élevées (18,8 M€ en 2020). La comparaison avec les autres communes (Lyon, Toulouse) montre des charges de personnels deux à trois fois supérieures. Si la chambre n'a pas compétence pour valider les données de ces communes et leur contour exact, un tel écart doit cependant conduire la ville à expertiser le niveau de la masse salariale qu'elle consacre aux musées.

Sur la période 2012-2020, les dépenses liées aux personnels titulaires ont cru de près de 4 % par an (cf. Annexe n° 10). Les rémunérations des contractuels ont été plus erratiques. Après avoir augmenté sensiblement en 2013 lors de la réouverture des musées pour l'année européenne de la culture (+ 1 M€, soit 1,6 M€), ces dépenses ont été nettement réduites jusqu'en 2016 (0,6 M€). Elles ont depuis retrouvé leur niveau de 2013 (1,6 M€) pour faire face au besoin de personnels liés à l'absentéisme important des titulaires (cf. *infra*).

Une telle croissance pourrait être justifiée si davantage de missions étaient réalisées en régie, or l'on constate dans le même temps une augmentation importante des dépenses externalisées. Les dépenses de gardiennage (compte 6282) sont ainsi passées de 1,5 M€ en 2017 (y compris restes à réaliser) à 4,7 M€ en 2020 (+ 213 %).

Ainsi, la sûreté (poste sécurité, filtrage) et la sécurité incendie relèvent très majoritairement de sociétés privées, de même que l'entretien et le ménage, une partie de la surveillance des salles et la surveillance des événements (nuit des musées), les agents municipaux refusant d'y participer (cf. *infra*). Certaines tâches scientifiques sont également externalisées sous le contrôle des personnels municipaux (récolement, numérisation), de même que le transport et l'accrochage des œuvres ou la scénographie des expositions. D'autres fonctions pourraient également à être externalisées à l'avenir, telles que le recours à des agences de presse pour la communication sur les expositions qui a récemment fait l'objet d'une expérimentation.

5.3 Des expositions temporaires largement déficitaires

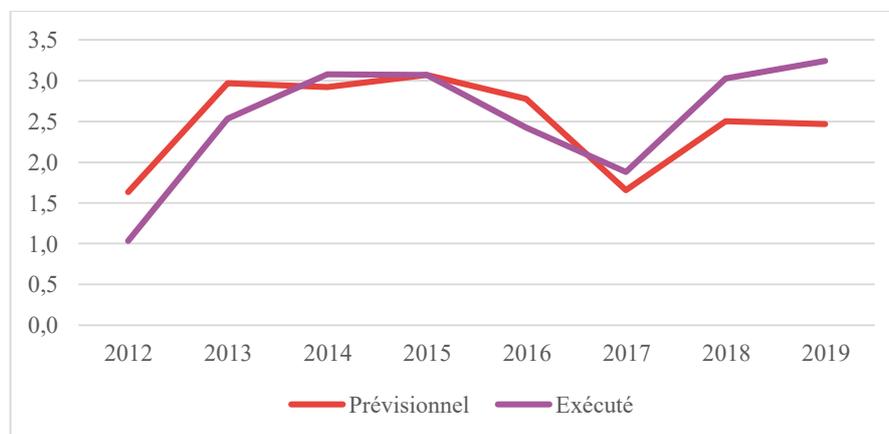
5.3.1 Un coût complet impossible à connaître

Faute de comptabilité analytique, il est impossible de connaître le coût complet de chaque exposition des musées municipaux. Une estimation imparfaite peut être réalisée au travers des budgets consacrés à chaque exposition, qui comprennent les dépenses de scénographie, de vacations, publications, remboursement de frais de la réunion des musées nationaux – Grand Palais (RMN-GP), etc.

Le budget total est de l'ordre de 3 M€ annuel (sauf en l'absence de grande exposition réalisée en partenariat avec la RMN-GP (2012 et 2017) ou le budget est alors moindre). Les budgets ont été sous-exécutés en début de période et ont désormais tendance à être de plus en plus largement dépassés en exécution (+ 13 % en 2017, + 21 % en 2018, + 31 % en 2019).

Les budgets des expositions temporaires peuvent aller de quelques dizaines de milliers d'euros à près d'1,5 M€ pour les plus grandes. En moyenne, le budget exécuté par exposition a été de 220 000 € sur la période soit 22 M€ pour une centaine d'expositions.

Graphique n° 10 : Budgets prévisionnels et exécutés des expositions (en M€)

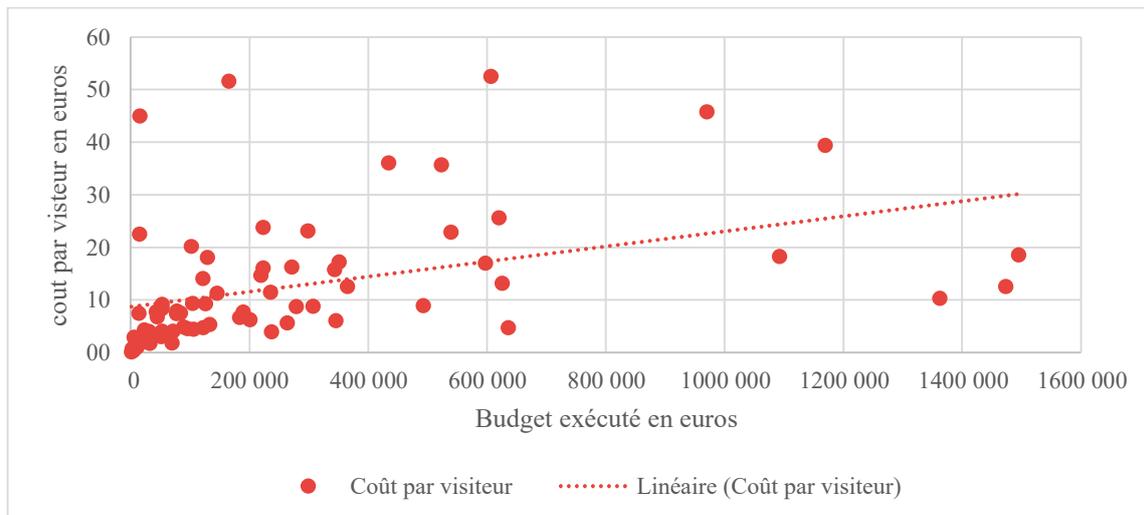


Source : commune.

La chambre a rapproché les budgets réalisés et la fréquentation de 75 expositions pour déterminer, pour chacune d'elles, un montant de dépenses par visiteur. Ce dernier est de l'ordre de 18 € en moyenne, mais recouvre des écarts importants. Globalement³⁴ plus le budget de l'exposition augmente, plus le coût par visiteur s'accroît, ce qui signifie que, bien que drainant généralement un public plus important, celui-ci est insuffisant pour compenser les fortes dépenses (transports des œuvres, assurances...) que génère l'exposition (cf. *infra*). À l'inverse, les petites expositions bénéficient toujours d'un « socle » minimum de public qui réduit le coût par visiteur.

Il existe cependant des expositions qui n'ont pas rencontré leur public et dont le coût par visiteur est deux, voire trois fois, supérieur à la moyenne (par exemple : Marseille au 18^{ème}, CMA-CGM, Le Pont, Par Hasard).

³⁴ Une fois retraité de quelques points aberrant et d'expositions impactées par la pandémie Covid-19.

Graphique n° 11 : Coût par visiteur rapporté au budget de l'exposition

Source : CRC, d'après données de la commune.

5.3.2 Les expositions avec la réunion des musées nationaux : une dérive du coût pour la commune et une information erronée du conseil municipal

Les grandes expositions sont généralement réalisées en « coproduction » avec la réunion des musées nationaux-Grand Palais (RMN-GP). La chambre a examiné six expositions³⁵ coproduites depuis 2014 : « Visages » en 2014, « Futurs » en 2015, « Le Rêve » en 2016, « Picasso » en 2018, « Par Hasard » en 2019, « Man Ray » en 2020.

5.3.2.1 Des budgets prévisionnels largement surestimés en recettes et en fréquentation

Le budget prévisionnel des expositions comporte en dépenses :

- des « apports en nature » de la RMN-GP (transport, installation, désinstallation, assurance, communication, commissariat) et de la ville (signalétique, gardiennage, location, droits d'auteur affiches, vernissage...) qui correspondent à des prestations externalisées ;
- des « apports en industrie » c'est-à-dire la mise à disposition par les associés de leurs connaissances professionnelles, de leur travail ou services, qui correspondent à des travaux en régie. Cet apport en industrie est valorisé dans le budget.

En recettes, le budget prévisionnel comporte :

- les recettes de billetterie, fondées sur des hypothèses de fréquentation, de tarifs des billets, de répartition des entrées gratuites et payantes et plein tarif/tarif réduit ;
- les recettes d'audioguides et de visites individuelles ;
- les recettes de mécénat ;

³⁵ Une septième exposition a été décalée en 2021 suite à la pandémie de la Covid : « Le surréalisme dans l'art américain ».

- les recettes de location d'espaces ;
- une « participation de la ville de Marseille » qui équilibre le budget prévisionnel.

Les budgets prévisionnels sont généralement très éloignés de la réalité, tant en dépenses qu'en recettes (cf. Annexe n° 11).

Les dépenses d'apports en nature divergent souvent sensiblement des estimations initiales (- 39 % pour les apports RMN-GP de l'exposition « le rêve », - 18 % pour « Picasso », + 11 % pour « Futurs »). La ville ne vérifie jamais les justificatifs des dépenses de la RMN-GP comme la convention l'y autorise pourtant. Elle ne peut donc pas déceler d'éventuelles erreurs dans les montants qu'elle acquitte *in fine* à la RMN-GP.

À l'exception de l'exposition « Visages » en 2014, les recettes sont, quant à elles, systématiquement et largement surestimées, tant au niveau de la billetterie (- 34 % pour « Futurs », - 45 % pour « Le rêve ») que pour le mécénat (aucune recette pour des prévisions pouvant aller jusqu'à 130 000 €), les audioguides (- 70 à - 80 %), les visites (- 50 % à - 60 %) ou les locations d'espaces. Les recettes totales de l'exposition « Par Hasard » sont ainsi inférieures de 90 % (89 000 € au lieu de 867 000 €) à la prévision et celles de l'exposition « Man Ray et la Mode » inférieures de plus de 70 % (118 000 € au lieu de 404 000 €).

Les estimations initiales du nombre de visiteurs ainsi que la répartition gratuits/payants sont donc largement fantaisistes.

Au final, ces écarts sont intégralement assumés par la ville de Marseille. Et globalement le coût pour la ville est toujours nettement supérieur au montant initialement prévu.

Par ailleurs, les bilans financiers finaux, certifiés par les deux parties, sont largement critiquables.

Les apports en industrie sont totalement forfaitaires et non justifiés. La convention ne mentionne ni le nombre d'équivalents temps pleins (ETP) correspondant, ni leur coût. Aucune vérification n'est ensuite apportée à la réalité des moyens mis en œuvre. Ainsi, la ville de Marseille rembourse le montant prévu dans le budget initial sans justificatif du temps réellement passé par la RMN-GP. De même ses propres apports en industrie ne sont pas réévalués entre le budget prévisionnel et le bilan final, ni à la hausse ni la baisse (ce que la ville serait d'ailleurs dans l'impossibilité de faire faute de comptabilité analytique) et restent ainsi largement théoriques.

Enfin, la plupart des bilans finaux comportent d'importantes erreurs en dépenses et/ou en recettes³⁶ (cf. Annexe n° 11). Il est difficile de comprendre comment la RMN-GP et la ville ont pu chacune certifier des bilans aussi manifestement erronés.

Les six expositions RMN-GP ont ainsi globalement coûté, à minima, plus de 6,5 M€ à la ville pour une fréquentation largement moindre qu'escomptée, de l'ordre de 30 à 50 % et comptant largement plus de visites gratuites qu'initialement envisagée.

³⁶ Ainsi, le bilan final de l'exposition « Picasso » reprend en recettes, le montant exact prévu au budget, basé sur une fréquentation de 188 500 entrées, dont 122 000 payantes. Les dépenses RMN-GP ayant été moindres que prévues, la « subvention d'équilibre » de la ville est alors mécaniquement revue à la baisse à hauteur de 0,725 M€ contre 0,94 M€ dans le budget initial. Or, l'exposition n'a attiré que 117 000 visiteurs, dont 54 500 payantes. Les montants de recettes du bilan financier sont donc totalement faux et la participation de la ville largement sous-estimée. De même, les bilans des expositions « Par Hasard » et « Man Ray » affiche des montants d'apports en nature de la ville erronés, celui de l'exposition « le rêve » des recettes de mécénat et de location jamais réalisées.

5.3.2.2 Les informations données au conseil municipal sont inexactes

Le principe et le financement des expositions sont préalablement approuvés par le conseil municipal. Les informations qui lui sont données sont cependant inexactes s'agissant des coûts supportés par la ville et entretiennent un flou sur le payeur final.

Ainsi, la délibération de l'exposition « Picasso » indique-t-elle que « *le budget prévisionnel de cette coproduction est valorisé comme suit : montant global des dépenses 2,145 M€ ; montant global des recettes 2,145 M€. Le financement de l'exposition est assuré par les apports respectifs des partenaires, soit : pour la Ville de Marseille : 0,725 M€ ; pour la RMN-GP : 1,42 M€* ». L'on déduit de cette délibération que la RMN-GP « financerait » les deux tiers de l'exposition. Or, il n'en est rien puisque ce montant correspond aux dépenses engagées par la RMN-GP, qui lui sont intégralement remboursées par la ville³⁷. La même rédaction est retenue pour l'exposition « Par hasard » de 2019.

Il en va de même pour l'exposition « Surréalisme dans l'art américain » qui prévoit que « *le budget prévisionnel de l'exposition est estimé à 2,518 M€ (...) La RMN-GP assure la réalisation de la scénographie de l'exposition. Elle prend en charge le transport et l'assurance des œuvres, les honoraires de l'architecte/scénographe, la recherche de mécénat. L'apport de la RMN-GP est de 1,893 M€* ». Or, la RMN-GP ne « prend pas en charge » *in fine* ces dépenses qui lui sont intégralement remboursées et ne constituent donc pas un « apport ». Au final, l'exposition ne coûte rien à la RMN-GP et est intégralement payée par la ville.

5.3.2.3 La « coproduction » pose des questions juridiques

La « coproduction » des expositions semble de prime abord pouvoir s'apparenter à une coopération entre deux pouvoirs adjudicateurs, ce qui est autorisée par la réglementation. Elle doit cependant respecter un certain nombre de conditions pour échapper à la mise en concurrence. Dans un arrêt récent, la Cour de justice de l'Union Européenne (CJUE)³⁸, a ainsi posé le principe « *qu'une coopération entre pouvoirs adjudicateurs ne saurait être caractérisée lorsqu'un pouvoir adjudicateur, responsable sur son territoire d'une mission d'intérêt public, n'accomplit pas entièrement lui-même cette mission qui lui incombe seul en vertu du droit national et qui requiert l'accomplissement de plusieurs opérations, mais charge un autre pouvoir adjudicateur, qui ne dépend pas de lui et qui est également responsable de cette mission d'intérêt public sur son propre territoire, d'effectuer l'une des opérations requises contre rémunération* ». En d'autres termes, une « coopération » existe lorsque les deux entités définissent en communs des objectifs et participent réellement, y compris financièrement à leur réalisation, sans quoi, le contrat entre les deux entités n'est finalement qu'une banale acquisition de prestations moyennant un prix.

³⁷ Les dépenses de la RMN-GP se sont élevées *in fine* à 1,212 M€ remboursé par la ville par deux mandats de 0,568 M€ et 0,644 M€.

³⁸ CJUE, 4 juin 2020, aff. C-429/19, Remondis GmbH c/ Abfallzweckverband Rhein-Mosel-Eifel.

Un modèle dans lequel le partage des recettes contredit la notion de coopération

La coproduction d'une exposition entre la ville et la RMN-GP repose sur un contrat³⁹ qui prévoit les droits et obligations des parties, à toutes les étapes de la réalisation de l'exposition (création, commissariat, transport des œuvres, accrochage, communication, surveillance...). En ce sens, les expositions apparaissent bien comme fondées sur une coopération entre la ville et la RMN-GP.

Le système de « partage des recettes » prévu dans la convention (affectation prioritaire des recettes à la RMN-GP et complément des charges non couvertes par la contribution de la ville) contredit cependant ce principe de coopération. Il supposerait, en effet, que la RMN-GP supporte réellement un minimum de charges et de risques, ce qui n'est pas le cas puisqu'elle a été remboursée intégralement des dépenses qu'elle réalise.

Même si les « objectifs » de l'exposition sont définis en commun par les deux parties, elles n'en subissent donc pas les mêmes conséquences. La RMN-GP ne supporte, en effet, aucun risque alors même que les fréquentations, notamment payantes et donc les recettes, des expositions sont toujours largement inférieures au prévisionnel.

L'article L. 1111-1 du code de la commande publique définit un marché public comme « contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs soumis au présent code avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent ».

Il ne semble pas faire de doute que la RMN-GP est un opérateur économique au sens du code de la commande publique et des textes antérieurs encadrant les marchés publics. La RMN-GP est un établissement public à caractère industriel et commercial qui se présente sur son site internet comme « *le premier opérateur culturel européen [qui] détient un ensemble de savoir-faire unique dans le domaine artistique et culturel : organisation d'expositions, accueil des publics (...)* ». Être le « premier » opérateur suppose donc qu'il y en ait, par définition, d'autres. De fait, par exemple, les expositions de la carrière de lumière des Baux-de-Provence sont organisées par une société privée⁴⁰. La RMN-GP, qui est, certes, un acteur reconnu, ne dispose donc pas d'un monopole de droit ou de fait sur ce type d'activité. Au regard des montants en jeu, le champ concurrentiel serait d'ailleurs européen.

Les prestations qu'elle propose sont d'ailleurs largement présentées comme un « catalogue » vers des clients potentiels dont « *chaque prestation est conçue sur mesure et répond aux attentes des partenaires* »⁴¹ et présentent dès lors un caractère commercial. Au final, la relation entre la ville et la RMN-GP présente largement les caractéristiques d'un marché public.

³⁹ Encadrés entre 2018 et 2020 dans une « convention de partenariat », sorte « d'accord-cadre » où les musées de Marseille deviennent « musées associés » à la RMN-GP.

⁴⁰ <https://www.lesechos.fr/2010/04/culturespaces-veut-exporter-son-savoir-faire-a-letranger-423013>.

⁴¹ <https://www.RMN-GPgp.fr/accompagner-vos-projets>

Les « apports en industrie » de la RMN-GP sont *de facto* un achat de prestations

Les « apports en industrie » de la RMN-GP consistent en temps d'agents pour des fonctions de chef de projet, de régisseur, mais aussi de secrétariat, de communication ou d'administration. Ce temps est décompté en équivalent temps plein (ETP) et « chargé » de coûts connexes. Le montant défini dans le contrat est fixé de manière forfaitaire et payé par la ville. Ce type de prestation est donc assimilable à n'importe quelle prestation de service achetée par la ville dans d'autres domaines.

Les « apports en nature » de la RMN-GP sont des achats au bénéfice de la ville de Marseille

Les « apports en nature » sont des prestations que la RMN-GP achète à des entreprises (transport, installation, assurance, communication...) et donnent lieu à émission de factures, payées par la RMN-GP, puis remboursées par la ville de Marseille. La RMN-GP, établissement public, doit logiquement mettre en concurrence les fournisseurs pour ses prestations (ce que la chambre ne peut vérifier), qui constituent des marchés publics.

Celles-ci bénéficient directement à l'exposition et donc aux musées de la ville qui apparaît comme le « vrai » pouvoir adjudicateur de ces marchés qui lui bénéficient directement. Or, ici, la ville « délègue » cette compétence à la RMN-GP qui joue alors, en quelque sorte, un rôle de « centrale d'achat », sans en avoir la qualification juridique. De même, les dispositions du contrat, ne sauraient être vues comme un mandat d'acheter pour le compte de la ville, qui devrait d'ailleurs dans ce cas valider le choix des fournisseurs, ce qui n'est pas le cas.

Au final, le recours à la RMN-GP, en dehors de toute mise en concurrence, et sous couvert d'une « coproduction » dans laquelle la RMN-GP est intégralement remboursée de tous ses frais semble pouvoir être irrégulière au regard des règles de la commande publique.

Dans leur réponse respective aux observations provisoires de la chambre, la RMN-GP et la ville de Marseille estiment que même si leur coopération présentait les caractéristiques d'un marché public, celui-ci pourrait être conclu sans mise en concurrence préalable. Leurs objectifs communs (la réalisation d'expositions) et le partage des tâches entre elles, rempliraient les conditions posées par la loi et la jurisprudence pour qualifier leur relation de « coopération entre personnes publiques » et leur permettraient de contractualiser librement.

La chambre continue toutefois de considérer que la relation entre les deux entités ne consiste pas en une « collaboration sur des objectifs communs », mais en une relation commerciale classique. Une coopération sur des objectifs communs impliquerait nécessairement un partage des risques entre les partenaires, ce qui n'est pas le cas, la RMN-GP étant rémunérée, sans mise en concurrence, de manière « forfaitaire » et la ville de Marseille supportant l'intégralité des déficits.

Recommandation n° 5 : Préparer les budgets des expositions, et notamment les participations de la ville, sur des estimations réalistes de fréquentation, d'entrées payantes et de recettes annexes (mécénat, audioguides, locations d'espaces).

5.4 Plus de 86 M€ d'investissements ont été réalisés depuis 2012

Les musées municipaux ont bénéficié d'un important programme de remise à niveau, notamment dans le cadre de l'année de la culture. Dans ce cadre, trois musées ont été intégralement rénovés. Le musée d'histoire de Marseille a ainsi représenté un investissement d'environ 30 M€, le musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode d'environ 15 M€ et le Palais Longchamp d'environ 15 M€. D'autres musées ont également bénéficié d'aménagements ou de mises à niveau importantes, tels que le musée Cantini (rénovation et climatisation), le muséum d'histoire naturelle (réserve, réfection de la grande galerie, ...) ou le MAC, encore en travaux.

Sur la période examinée par la chambre, plus de 86 M€ de dépenses ont ainsi été consacrés aux musées. Le coût total de ces rénovations est cependant supérieur à 100 M€, puisque 18 M€ de dépenses sont constatées au compte administratif 2011.

La commune a bénéficié de subventions importantes pour faire face à ces rénovations (50 M€ sur la période), notamment de l'État (15 M€), de la Région (environ 8 M€), et surtout du département des Bouches-du-Rhône (21 M€).

Les dépenses d'investissement recouvrent également les achats et restauration d'œuvres d'art, qui sont cependant marginales (cf. *infra*) au sein d'investissements qui restent principalement bâtementaires.

Tableau n° 8 : Dépenses et recettes d'investissement de la fonction « musées »

En M€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Dépenses	28,5	36,2	6,4	1,1	1,5	2,1	2,8	3,9	3,7	86,2
Recettes	10,3	17,3	11,9	6,1	1,2	1,4	0,9	0,4	0,7	50,2
Solde	- 18,2	- 18,9	5,5	5,0	- 0,3	- 0,7	- 1,9	- 3,5	- 3,0	- 36,0

Source : comptes administratifs.

6 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MARQUÉE PAR LES CONCESSIONS FAITES AUX AGENTS

En 2009, la ville de Marseille a fait appel à un prestataire privé pour l'accompagner dans la définition d'une politique des musées. Le rapport concluait, dans le domaine des ressources humaines, à des effectifs apparaissant comme pléthoriques et largement sous-qualifiés et une très grande majorité de personnes en situation de repositionnement professionnel. Douze ans après, ces constats sont toujours largement d'actualité, même si les modalités de management ont été revues depuis 2019.

Plusieurs difficultés font obstacle à une analyse fine de la progression des effectifs qui permettrait, par exemple, de savoir dans quel secteur, sur quel site des variations sont intervenues et faciliterait le pilotage des effectifs : une évolution des modalités de comptabilisation des effectifs liée au changement de logiciel des ressources humaines en 2016⁴², un découpage par fonction qui n'est pas stable dans le temps⁴³ et des réaffectations de personnels entre sites à l'occasion des périodes de fermeture pour travaux, pour montage et démontage d'expositions, par exemple.

6.1 Un effectif de plus de 450 agents qui ne permet pas un fonctionnement optimal

6.1.1 Un effectif impossible à appréhender dans sa globalité

En 2013, la réouverture de plusieurs musées (musée d'histoire de Marseille, des Beaux-Arts, Cantini) dans le cadre de l'année européenne de la culture, a entraîné une augmentation des effectifs des musées d'une quarantaine d'agents, principalement non-titulaires. Le regroupement de deux musées⁴⁴ n'a pas permis de compenser ces augmentations. Depuis lors, l'effectif des musées a globalement continué de croître qu'il s'agisse des agents titulaires ou des agents contractuels.

⁴² À compter de 2016, les modalités de comptabilisation des effectifs ont changé avec la prise en compte en totalité des agents en congé de longue maladie et en congé de maladie de longue durée. À partir de 2018, ce sont les disponibilités pour maladie qui ont été intégrées.

⁴³ En 2019, la mise en place du dispositif de badgeage a conduit à revoir le zonage pour permettre le contrôle du temps de travail par le supérieur hiérarchique de niveau n+1. Les médiateurs culturels apparaissent ainsi en 2019, tout comme l'accueil.

⁴⁴ Le musée de la faïence situé dans la bastide Pastré et le musée de la mode, situé sur la Canebière, ont été regroupés au sein du musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode au château Borély.

**Tableau n° 9 : Évolution de l'effectif total du service des musées
(effectif en équivalents temps plein moyens rémunérés)**

<i>Années</i>	Contractuels permanents (hors vacataires)	Fonctionnaires	Sous-total personnel permanent	Contractuels non permanents (hors vacataires)	Vacataires	Apprentis	Sous-total personnel non permanent	TOTAL
2012			327,17				10,36	337,53
2013			361				13,67	374,67
2014			385,92				8,79	394,71
2015			391,67				4,68	396,35
2016			398,92				7	405,92
2017	23,83	396	419,83	7,67	6,78		14,45	434,28
2018	20,83	399,5	420,33	25,25	7,11		32,36	452,69
2019	22,33	395,75	418,08	33,08	6,12		39,2	457,28
2020	26,17	382,68	408,84	22,33	5,92	1,67	29,92	438,76
Évol 2020/2012			25 %				189 %	30 %

Source : commune.

Cet effectif recouvre le personnel de direction (direction des musées, chefs d'établissement), le personnel administratif (finances, ressources humaines), les fonctions scientifiques (chargés de collection), les fonctions culturelles transversales (services des publics), les personnels techniques de site et, pour la plus grande part, les personnels d'accueil et de surveillance des salles, les hôtesses de caisse et les personnels de sécurité et sûreté.

Sur la période, le nombre d'équivalents temps plein moyens rémunérés a progressé de 30 %, soit + 101,23. La ville identifie deux motifs principaux d'évolution : la réouverture de musées après travaux et un niveau de programmation des expositions qui s'est étoffé.

Cet effectif ne suffit pas à permettre un fonctionnement optimal des musées de Marseille. Des salles sont fréquemment fermées faute de personnels suffisants et, pour les expositions temporaires du centre de la Vieille Charité, les agents du musée d'archéologie méditerranéenne (MAM) et du musée des arts africains, océaniques et amérindiens (MAAOA) sont mobilisés, au détriment de ces musées.

Les musées doivent, en outre, recourir à des personnels non permanents (PNP) pour renforcer l'effectif lors de la plupart des expositions temporaires et remplacer les agents d'accueil et de surveillance de salles lors de leurs congés d'été. En 2019, le service des musées a ainsi demandé le recrutement de 92 personnes pour les expositions temporaires et 24 pour la période estivale. Pour 2020 (besoin exprimé avant le confinement), les demandes étaient respectivement de 98 et 78.

Une part importante des missions sont, par ailleurs, externalisées auprès de prestataires privés qui ne se substituent pas aux agents du service des musées mais s'y ajoutent (sécurité, entretien des locaux, convoiement d'œuvres, scénographie, récolement... cf. *supra*), et les fonctions de médiateurs sont assurées, en grande partie, par des contractuels vacataires.

La chambre invite à une connaissance plus fine des effectifs contribuant à la mise en œuvre de sa politique muséale (cf. recommandation relative à la mise en place d'une comptabilité analytique).

6.1.2 Un défaut de suivi des changements d'emplois et de filières, une cartographie des effectifs en cours

À la faveur de leur demande ou des nécessités, des agents ont changé d'emplois, voire de filières. Ces changements n'ont pas pour autant été systématiquement pris en compte par l'administration.

En mars 2021, 25 dossiers étaient en attente de traitement pour prise en compte d'un changement d'emploi. Au-delà du respect du formalisme, ce changement peut, dans certains cas, avoir des conséquences sur des éléments de rémunération tels que la nouvelle bonification indiciaire (NBI). Dans 30 des 40 dossiers de NBI examinés par la chambre, plusieurs problèmes ont été constatés : conditions nécessaires pour l'attribution de la NBI qui ne sont plus réunies sans que la NBI cesse d'être versée, arrêtés prévoyant une date de prise d'effet antérieure à la signature parfois de plusieurs mois....

Seize adjoints du patrimoine étaient, par ailleurs, en attente de changement de filière (technique ou administrative) et un adjoint administratif devait intégrer la filière culturelle. Là encore, les incidences ne sont pas neutres pour l'organisation des astreintes par exemple, puisque seules certaines filières y sont éligibles.

6.2 Un effectif principalement composé d'agents de catégorie C et repositionnés après une première carrière dans la ville

6.2.1 Des agents de catégorie C très largement majoritaires

L'effectif du service des musées et du cabinet des monnaies et médailles compte logiquement une très forte majorité d'agents de catégorie C⁴⁵. Leur part dans l'effectif est de 75 % en 2020, elle a atteint 79 % en 2016.

⁴⁵ Les adjoints territoriaux du patrimoine qui assurent les fonctions d'hôtesse de caisse, d'accueil, de surveillance des salles, de sûreté, sont en effet des agents de catégorie C de la filière culturelle.

Tableau n° 10 : Répartition des effectifs du service des musées par catégorie*

<i>Catégories</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Catégorie A</i>	40	42	45	42	34	37	43	49	56
<i>Catégorie B</i>	26	30	48	47	43	40	41	40	41
<i>Catégorie C</i>	294	320	313	317	341	355	345	373	343
<i>Hors statuts</i>	38	51	35	21	16	32	19	19	17
<i>Part des catég. C</i>	74 %	72 %	71 %	74 %	79 %	77 %	77 %	78 %	75 %

Source : commune.

* Cabinet des monnaies et médailles inclus.

Alors que le règlement intérieur adopté en 2019 prévoit expressément que certaines cellules du service des musées sont encadrées par un cadre de catégorie A⁴⁶, un de ces emplois est tenu par un agent de catégorie C.

Le règlement intérieur ne prévoit pas de grade minimum pour l'encadrement des personnels des musées occupant des fonctions techniques ou de surveillance de salles. Celui-ci est le plus souvent assuré par un agent de catégorie C.

Le cadre d'emploi des adjoints du patrimoine prévoit que des agents de catégorie C peuvent encadrer d'autres agents de catégorie C (les adjoints territoriaux du patrimoine de 1^{ère} classe assurent l'encadrement des adjoints du patrimoine de 2^{ème} classe placés sous leur autorité). En l'espèce, le recrutement de ces encadrants ne s'effectue pas au niveau de la commune mais au niveau du seul service des musées via un avis de vacance de poste diffusé aux agents de surveillance de salles sous couvert des administrateurs de pôle. Cette pratique ne permet pas de recruter des agents extérieurs au service ni des agents d'autres catégories hiérarchiques (B par exemple). Une fois les candidatures reçues, des entretiens sont organisés avec chaque candidat par l'administrateur de pôle d'accueil, l'agent recruté (nécessairement sur un autre site) accomplit tout d'abord une période d'essai. Si celle-ci est concluante, il est recruté sur son nouveau poste. Cette prise de fonctions est valorisée par un régime indemnitaire de 2 400 € par an, soit 100 € de plus que les agents qu'il encadre (8,33 € par mois).

Tableau n° 11 : Agents de catégorie C en position d'encadrement en 2021

<i>Emploi</i>	Nombre
<i>Gestionnaire technique</i>	2
<i>Coordonnateur d'équipes techniques</i>	1
<i>Adjoint au coordonnateur d'équipes techniques</i>	1
<i>Chef de site</i>	2
<i>Adjoint à l'administrateur du pôle</i>	1
<i>Gestionnaire d'équipe</i>	11
TOTAL	18

Source : commune.

⁴⁶ La cellule finances, la cellule RH, la cellule sécurité et technique, la cellule développement des musées, la cellule action culturelle et des publics.

6.2.2 La quasi-totalité des agents présents dans les musées sont en repositionnement professionnel

Les agents en « repositionnement professionnel » sont des agents des services de la ville qui, à un moment de leur parcours professionnel, se trouvent dans l'impossibilité de poursuivre leur activité au sein de leur service. En tenant compte des restrictions éventuellement posées par la médecine du travail, la collectivité leur propose alors une autre affectation, un repositionnement professionnel. Une cellule « accompagnement repositionnement professionnel » (ARP) a été créée fin 2017. Elle élabore depuis 2018 un bilan d'activité sur les accompagnements de repositionnement professionnel réalisés.

Tableau n° 12 : Nombre de dossiers de demande de repositionnement professionnel, principaux grades de reclassement

<i>Année du bilan d'activité</i>	Nombre de dossiers reçus	Principaux grades d'affectation dans le cadre du repositionnement professionnel	Répartition dans les principaux grades d'affectation
2018	130	Adjoint administratif	56 %
		Adjoint du patrimoine	34 %
2019	186	Adjoint administratif	53 %
		Adjoint du patrimoine	28 %
2020	169	Adjoint administratif	30 %
		Adjoints techniques	21 %
		Adjoints du patrimoine	20 %

Source : bilans d'activité de la cellule ARP.

Les affectations sont nombreuses au sein du service des musées (grade d'adjoint du patrimoine), qui constitue un des principaux lieux de repositionnement. La filière patrimoine constitue en fait un « sas » de passage pour s'assurer de l'aptitude des agents à intégrer la filière administrative, si l'on en croit le guide des procédures de la cellule « accompagnement repositionnement professionnel » qui présente l'arbre décisionnel conduisant à déterminer l'affectation des agents. Ceux d'entre eux qui n'ont pas les capacités requises pour intégrer la filière administrative sont alors maintenus dans la filière patrimoine. La fiche de procédure n° 12 s'intitule ainsi « *Doute sur l'aptitude d'un agent à intégrer la filière administrative* ».

Tableau n° 13 : Fiche de procédure n° 12 du guide de procédures de la cellule accompagnement repositionnement professionnel

	Étapes
1	Suite au passage des tests d'orientation professionnelle et des entretiens avec la psychologue qui révèlent un niveau insuffisant pour intégrer directement la filière administrative
2	Intégration de l'agent sur la filière patrimoine
3	Mise en place d'un dispositif de formation (remise à niveau, formation métier d'assistante administrative, informatiques etc.) et d'accompagnement par le service d'accueil pour une montée en compétences
4	S'assurer de la motivation de l'agent et de son intérêt certain à se former et à acquérir de nouvelles aptitudes et compétences
5	Prévoir des points téléphoniques réguliers avec l'agent
6	Positionner l'agent sur une nouvelle session de tests afin d'évaluer l'acquisition des nouveaux savoirs
7	Si les tests démontrent une évolution des compétences en adéquation avec le grade d'adjoint administratif, positionner l'agent sur la filière administrative
8	Si les tests démontrent un niveau toujours insuffisant, maintenir l'agent sur la filière patrimoine

Source : guide des procédures de la cellule ARP.

Le guide précise, en outre, que depuis le 2 juillet 2020, les agents en situation de repositionnement professionnel (mobilité médicale suite à inaptitude à un ou plusieurs emplois nécessitant un changement de filière, agents reclassés suite à inaptitude définitive (inaptitude à tous les emplois du grade), agents faisant l'objet d'un changement de filière par demande spontanée ou suite à régularisation d'emploi) ne sont plus détachés pendant un an mais sont directement intégrés dans leur nouveau grade.

Cette disposition est, selon le guide des procédures ARP, applicable uniquement aux agents relevant de la catégorie C dont les changements de grade prendront effet au 1^{er} août 2020. Un nota bene précise que « *si l'administration a un doute sur les compétences de l'agent à exercer les fonctions de son nouveau cadre d'emplois (adjoint administratif), à titre dérogatoire, l'agent pourra faire l'objet, dans un premier temps, d'une intégration dans le cadre d'emplois des adjoints du patrimoine en qualité d'agent de logistique administrative. Si l'adaptation au poste est satisfaisante au bout de six mois, l'agent sera intégré dans le cadre d'emplois des adjoints administratifs.* ».

Les agents affectés au service des musées dans le cadre d'un repositionnement professionnel sont donc ceux qui rencontrent le plus de difficultés. Ils intègrent des musées au sein desquels l'effectif d'accueil et de surveillance de salles est très majoritairement déjà composé de personnes en situation de repositionnement professionnel.

Globalement 54 % des agents d'accueil et de surveillance de salle sont des agents en repositionnement professionnel, cette proportion pouvant atteindre 73 % au Muséum d'histoire naturelle ou 79 % au musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode.

Tableau n° 14 : Agents d'accueil et de surveillance de salle des musées de France de Marseille en situation de repositionnement professionnel

<i>Musées *</i>	Agents en repositionnement professionnel	Autres	Total	% d'agents en repositionnement professionnel
<i>Musée arts décoratifs, faïence et mode</i>	23	6	29	79 %
<i>Musée des Beaux-Arts</i>	18	15	33	55 %
<i>Musée Cantini</i>	12	11	23	52 %
<i>Musée Grobet-Labadié</i>	1	4	5	20 %
<i>Musée d'Histoire**</i>	17	23	40	43 %
<i>Muséum</i>	11	4	15	73 %
<i>Vieille Charité</i>	20	25	45	44 %
TOTAL	102	88	190	54 %

Source : CRC à partir des données ARP.

* Les agents du MAC ont été affectés dans les autres musées durant la période de fermeture pour travaux.

** Les effectifs du musée d'histoire incluent ceux du musée des Docks Romains, du Mémorial de la Marseillaise et du Mémorial des déportations.

La chambre note toutefois une discordance importante entre ces données et celles issues des organigrammes des musées eux-mêmes qui montrent une proportion d'agents en situation de repositionnement professionnel nettement supérieure, atteignant 100 % sur le Muséum d'histoire naturelle. Sur le pôle Longchamp, les équipes d'agents de surveillance de salles en repositionnement professionnel (chef d'équipe, hôtesses de caisse et agents de surveillance de salle), représentaient 92 % de l'effectif en février 2021. Les chefs d'établissement et de pôles rencontrés par la chambre ont d'ailleurs tous fait état d'effectif d'accueil et de surveillance composés quasiment en totalité de personnels repositionnés.

Tableau n° 15 : Proportion d'agents en situation de repositionnement professionnel au sein du pôle Longchamp (février 2021)

Effectifs	Muséum d'histoire naturelle	Musée Grobet-Labadié	Musée des Beaux-Arts	Total
Nombre d'agents en repositionnement professionnel	24	2	23	49
Effectif total des équipes d'agents de surveillance de salle	24*	3*	26*	53*
Proportion d'agents en repositionnement professionnel	100 %	67 %	88 %	92 %

Source : organigramme du pôle Longchamp – Février 2021.

* Hors agents en retraite et agent décédé non remplacés.

Les modalités d'orientation décrites *supra*, la prise en compte des différentes restrictions justifiées par la médecine du travail rendent le management des équipes travaillant au sein des musées particulièrement complexe. Ce management est au surplus assuré par des agents de catégorie C (cf. *supra*) qui sont, dans de nombreux cas, eux-mêmes reclassés.

Le week-end, du fait de l'absence d'astreinte, seuls des agents de catégorie C sont présents sur les sites recevant le public, pour gérer les problèmes de toute nature dont l'absentéisme. Les conservateurs, administrateurs, sur la base de la bonne volonté, répondent lorsqu'ils le peuvent de façon totalement informelle. Depuis 2019, des outils d'aide à la décision ont été mis en place notamment pour décider de la fermeture de salles en fonction du nombre d'agents absents. La mise en place d'une astreinte scientifique, administrative et technique, qui faisait l'objet d'une recommandation de l'IGS dans son rapport en 2018, est à l'étude pour 2021. Plusieurs points doivent toutefois être traités pour y parvenir :

- identifier pour l'astreinte technique, les agents qui pourront y participer, les former ;
- modifier la délibération relative aux astreintes⁴⁷ qui ne prévoit qu'une personne d'astreinte technique pour le service des musées alors que cinq personnes sont nécessaires (une par pôle et une pour la CPM) et n'inclut que des cadres A pour le suivi et la répartition des effectifs sur site alors que des agents de catégorie B seront amenés à y participer ;
- s'assurer que les agents sont dans la bonne filière pour pouvoir être rémunérés de leur astreinte (un chef de site qui relève de la filière du patrimoine ne peut être rémunéré pour une astreinte technique).

6.3 Un absentéisme élevé et un recours à l'externalisation de certaines prestations

6.3.1 Un taux d'absentéisme supérieur à 13 % depuis 2017, plus de 81 agents absents toute l'année en 2019 au sein du service des musées

Les taux d'absentéisme sont très élevés sur la période⁴⁸. Le taux global atteignait 15,67 % en 2019, certains secteurs ayant un taux largement plus élevé : Finances : 15,97 %, musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode - patrimoine⁴⁹ : 16,17 %, agents de sûreté nuit : 16,4 %, musée d'histoire de Marseille- patrimoine : 19,38 %, Vieille Charité : 19,9 %, agents rouleurs : 40,44 %, Museum d'histoire naturelle : 43,16 %.

Tableau n° 16 : Taux d'absentéisme du service des musées

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Service des musées	4,92	5,48	7,62	8,5	7,37	13,72	16,19	15,67	16,6
Cabinet des monnaies et médailles	3,56		10,68	5,75	2,74	1,1	0,82		

Source : commune.

⁴⁷ Délibération n° 20-36402 du 21 décembre 2020.

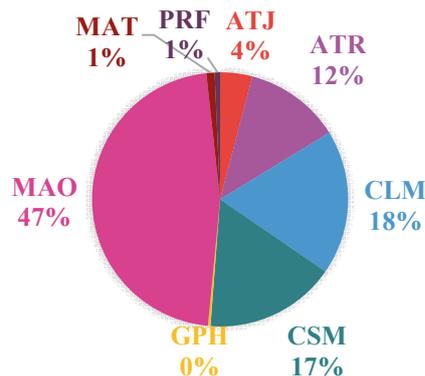
⁴⁸ Le taux d'absentéisme des personnels du service des musées présente les mêmes difficultés d'analyse que les effectifs avec l'intégration partielle jusqu'en 2016 des congés de longue durée et de longue maladie et des disponibilités pour maladie jusqu'en 2018.

⁴⁹ Agents d'accueil et de surveillance de salle, hôte(sse)s de caisse.

En 2017, un cabinet de conseil a été chargé de réaliser une étude sur l'absentéisme au sein de la ville. Les personnels des musées apparaissent comme particulièrement touchés, notamment les agents de surveillance de salle, avec un taux proche de 16 %. L'étude montrait, par ailleurs, un taux d'absentéisme plus élevé chez les agents de catégorie C (9,3 % contre 4,9 % pour les agents de catégorie B et 3,7 % pour les agents de catégorie A) et nettement plus élevé pour les agents en situation de repositionnement professionnel (taux supérieur à 16 %). Ces taux sont supérieurs à ceux constatés dans d'autres grandes collectivités territoriales⁵⁰. Le lien entre absentéisme et repositionnement professionnel est établi à plusieurs reprises lors des comités⁵¹ d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

La chambre a examiné 642 périodes d'absence de nature médicale⁵² sur l'année 2019 à partir des données d'une requête issue du système d'information des ressources humaines⁵³ (SIRH). Après retraitement, 18 614 journées d'absence sont imputables au service des musées (23 282 en intégrant tous les agents figurant dans le tableau de bord quelle que soit leur affectation⁵⁴). Ces journées correspondent à plus de 81 équivalents temps plein absents toute l'année (18 614 x 7h / 1 607h). La plus grande partie des absences sont liées à la maladie ordinaire suivie par les congés de longue maladie et congé de longue durée suite à longue maladie.

Graphique n° 12 : Types d'absence pour maladie au sein du service des musées (2019)⁵⁵



Source : CRC à partir des données issues d'une requête du SIRH 2019.

⁵⁰ En 2018, alors que le « benchmark » de l'absentéisme établi par l'association des directions des ressources humaines des grandes collectivités territoriales présente un taux moyen de 5,5 % pour les agents de la filière culturelle (en baisse par rapport à 2017), la ville de Marseille affiche un taux de 16,19 % pour ses musées, soit près du triple. Pour les seuls agents de catégorie C, le taux d'absentéisme de 16,19 % serait à rapprocher d'un taux moyen national d'absentéisme des agents de catégorie C de 10 %.

⁵¹ CHSCT du 28 juin 2016, 19 décembre 2017, du 2 juillet 2019 par exemple.

⁵² Les absences d'autres natures telles que raisons familiales (garde d'enfant malade par exemple), mouvements sociaux... ne sont pas prises en compte.

⁵³ Ce document présente pour chaque agent concerné, son affectation, la date de début et de fin d'absence, la nature de celle-ci. Certaines absences pouvant débiter avant le 1er janvier 2019 ou se terminer après le 31 décembre 2019, un retraitement a été effectué de façon à ne conserver que les jours relevant de l'année 2019. De la même façon, un retraitement a été opéré sur les agents en fonction de leur affectation. Le document intègre en effet des agents qui ont pour affectation des mairies d'arrondissement, des écoles élémentaires, une crèche, etc.

⁵⁴ La ville a précisé : « Ces requêtes, pré-paramétrées font apparaître, par erreur, des agents sur des années antérieures à leur affectation dans les Musées ».

⁵⁵ ATJ : accident de trajet, ATR : accident du travail, CLM : congé longue maladie, CSM : congé longue durée suite longue maladie, GPH : grossesse pathologique, MAO : congé maladie ordinaire, MAT : congé maternité, PRF : maladie professionnelle, DMD : disponibilité maintien demi traitement.

Au sein des établissements muséaux *stricto sensu* (musées, sûreté jour et nuit, surveillance), la répartition entre les différentes catégories d'absence est logiquement assez comparable et équivalente pour la maladie ordinaire. 32 % des jours de maladie ordinaire constatés au sein des musées sont liés à des absences de plus de 100 jours. En 2019, 13 personnes ont ainsi été arrêtées plus de 100 jours totalisant 2 276 jours d'absence sur les 7 094 jours de maladie ordinaire du service.

La structure de l'absentéisme varie d'un musée à l'autre. La maladie ordinaire qui représente 41 % des absences au musée d'histoire de Marseille en représente 59 % sur le musée Cantini, les CSM représentent 41 % des journées d'absence sur le musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode, 7 % sur le musée Cantini.

En 2021, la ville de Marseille a décidé de deux actions pour lutter contre l'absentéisme, la mise en place d'une boîte à outils et la mise en commun des bonnes pratiques (plan de maîtrise des risques RH). Concernant plus spécifiquement le service des musées, la structuration d'un réseau de prévention est prévue :

- la désignation d'un conseiller de prévention ;
- la sensibilisation des responsables de pôle sur leurs obligations de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité, désignation et information des futurs assistants de prévention : rôle, missions, périmètre ;
- la formation des assistants de prévention en interne suivant le protocole national ;
- l'accompagnement à l'élaboration et suivi d'un plan d'actions dédié.

Sans remettre en question la très forte proportion d'agents en situation de repositionnement professionnel au sein du service des musées, la ville estime donc que ce dernier est insuffisamment outillé pour y faire face et propose de créer de nouveaux échelons de contrôle.

Afin de travailler plus efficacement, il est nécessaire que les cadres du service des musées en charge de ce sujet, s'approprient l'outil de suivi existant (DIGDASH). À ce jour, faute d'une communication efficace par la direction des ressources humaines, le service ne dispose pas de tableau de bord lui permettant de mieux cibler ses actions.

6.3.2 Des conséquences sur l'ouverture des musées et la réalisation en interne de certaines prestations

Durant la période examinée, les musées ont tous été, à un moment ou un autre, en période de travaux permettant des redéploiements d'effectifs sur les musées alors ouverts. À plusieurs occasions, l'absence d'agents d'accueil et de surveillance de salles a conduit à fermer des salles, sans que la ville n'en tienne le compte précis. La fragilité des personnels a de nouveau été mise en évidence à l'occasion de la crise sanitaire de la Covid (cf. *infra*).

En janvier 2020, le conseil municipal a fait le choix d'externaliser la surveillance de salle d'une partie des musées. Selon la ville, au moment où des travaux⁵⁶ de rénovation avaient été ou allaient être engagés avant réouverture des établissements, la densité du réseau des musées, son programme d'exposition très riche et les « *très bons taux de fréquentation* » observés en 2019 mobilisaient d'ores et déjà pleinement le personnel de surveillance de salle. Il était alors décidé de conserver et de mobiliser des équipes d'agents publics de surveillance de salle sur les établissements existants et emblématiques des musées de Marseille⁵⁷ et de recourir à du personnel privé pour assurer les missions de surveillance des nouveaux équipements en réouverture, c'est-à-dire les musée d'art contemporain, et Grobet-Labadié, le mémorial des déportations et la maison de l'artisanat et des métiers d'art.

La ville a étayé cette décision en précisant que « ce type de gestion correspond à ce qui est actuellement mis en œuvre dans de grands muséaux nationaux, type MUCEM, ou encore territoriaux, à l'instar du musée Confluences à Lyon ».

La fonction sûreté⁵⁸ et sécurité⁵⁹ a également été externalisée dans la plupart des musées.

La délibération du 27 janvier 2020 dresse un bilan défavorable de l'affectation d'agents municipaux sur les missions de sûreté compte tenu notamment des ruptures de continuité de service, nécessitant le recours au secteur privé, et une qualification insuffisante des agents au regard de la « *technicité croissante des missions de sûreté ainsi que la complexité des équipements de gestion de la sécurité et de la sûreté technicité* ».

En 2013, la sécurité incendie du musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode a été confiée à un prestataire privé au regard notamment des qualifications particulières requises. En 2019, l'externalisation des missions de sûreté du musée Cantini et du musée d'histoire de Marseille est apparue la plus adaptée. La même délibération précisait que les missions de sûreté du musée des Beaux-Arts et du musée Grobet-Labadié devaient être également externalisées en 2020, au cours du premier semestre et que les missions de sûreté du MAC seraient assurées par un prestataire privé à compter de sa réouverture après travaux. La répartition entre agents municipaux et prestataires privés pour les missions de sûreté et sécurité est présentée en annexe (cf. Annexe n° 12).

⁵⁶ Le musée Grobet-Labadié a rouvert en janvier 2019, le mémorial des déportations le 20 décembre 2019, la maison de l'artisanat et des métiers d'art a rejoint le réseau des établissements muséaux marseillais et le MAC va alors fait l'objet de travaux programmés en 2020.

⁵⁷ Musée d'histoire, centre de la Vieille Charité, musée des Beaux-Arts, musée Cantini, musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode, musée d'archéologie méditerranéenne, musée d'arts africains océaniques et amérindiens, mémorial de la Marseillaise, musée des Docks Romains, Muséum d'histoire naturelle.

⁵⁸ Les missions générales de « sûreté » concernent :

- le filtrage et la surveillance du site : sécurité, protection des personnes et des biens, accueil, surveillance et contrôle des accès, appréciation des actions appropriées ou des moyens à déclencher en fonction des situations, contrôle du fonctionnement des installations de sécurité, gestion des accès, sécurité Vigipirate, gestion du portique de sécurité ;
- la gestion des alarmes intrusions, contrôle d'accès, vidéo surveillance et déclenchement des actions, tenue du registre des entrées-sorties, gestion des badges d'accès, gestion des appels de secours en relation avec l'agent de sécurité en poste mobile et les agents municipaux.

⁵⁹ Les missions de « sécurité » consistent en la surveillance du bon état de fonctionnement des équipements, rondes techniques, gestion des alarmes, gestion des entreprises et des travaux, évacuation et gestion de l'arrivée des secours en cas d'incendie.

6.3.3 La crise sanitaire Covid : une réouverture seulement partielle des musées

La période de crise sanitaire Covid a été un puissant révélateur du fait que cette composition de l'effectif des musées ne permet pas d'assurer la permanence du service public.

Suite à la fermeture totale des musées en mars 2020⁶⁰, leur réouverture n'a été que seulement partielle à compter de juin 2020⁶¹ compte tenu de la situation de vulnérabilité d'une grande partie des agents en situation de repositionnement professionnel.

Lors du premier confinement, la mise en place d'un plan de continuité d'activité a mobilisé plusieurs équipes sur les différents musées afin de maintenir les activités essentielles à la préservation des œuvres et des lieux. Un redéploiement d'agents a été effectué sur d'autres missions liées à la gestion de la crise sanitaire telles que la distribution de masques (43 agents des musées et 7 agents du Muséum).

Lors du deuxième confinement, des agents « non vulnérables » ont été mobilisés pour renforcer les écoles sur des activités de surveillance de cours de récréation / cantine (33 agents des musées et un agent du Muséum). Toutefois, une grande partie des adjoints du patrimoine des musées étant des agents reclassés des écoles ne pouvant plus être en contact avec des enfants, la mobilisation a été limitée. En avril 2021, 50 agents du service des musées étaient en autorisation spéciale d'absence pour vulnérabilité⁶².

Le 19 mai 2021⁶³, suite au deuxième confinement, tous les musées marseillais n'ont pu rouvrir faute d'effectif suffisant. Le recrutement de personnels non permanents a été nécessaire pour pallier les absences des agents.

La chambre relève que la ville qui a communiqué sur la réouverture des musées n'a apporté aucune information au public sur les fermetures de salles et de musées à compter du 19 mai 2021 (aucun message sur le fil twitter des musées du 16 mai au 16 juin 2021).

⁶⁰ Lorsque le premier confinement est entré en vigueur le 17 mars 2020, des musées étaient d'ores et déjà fermés pour d'autres raisons : le MAC était fermé depuis le 24 février 2019 pour travaux, le musée Cantini et le musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode étaient fermés depuis le 9 mars en raison de la fin d'expositions et du montage des expositions suivantes.

⁶¹ Le 30 mai 2020 quatre musées ont rouvert : le MAAOA, le MAM, le MHM et le musée des Beaux-arts. Quatre autres musées, alors en montage d'expositions, ont rouvert de manière échelonnée : le musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode (18 juin 2020), le musée Grobet-Labadié (28 août 2020), le musée Cantini (le 11 septembre 2020) et le muséum d'histoire naturelle (le 25 septembre 2020). Le Mémorial la Marseillaise (fermé pour rénovation intérieure de sa muséographie), les Docks romains et le Mémorial des Déportations n'ont pas rouvert.

⁶² Décret n° 2020-1365 du 10 novembre 2020 pris pour l'application de l'article 20 de la loi n° 2020-473 du 25 avril 2020 de finances rectificative pour 2020.

Décret n° 2020-1098 du 29 août 2020 pris pour l'application de l'article 20 de la loi n° 2020-473 du 25 avril 2020 de finances rectificative pour 2020.

Décret n° 2020-521 du 5 mai 2020 définissant les critères permettant d'identifier les salariés vulnérables présentant un risque de développer une forme grave d'infection au virus SARS-CoV-2 et pouvant être placés en activité partielle au titre de l'article 20 de la loi n° 2020-473 du 25 avril 2020 de finances rectificative pour 2020.

⁶³ Date fixée nationalement à compter de laquelle les musées ont pu rouvrir.

Tableau n° 17 : Musées ouverts et fermés (période du 19 mai au 13 juin 2021)

Musées	Mai 2021	Juin 2021
<i>Vieille Charité</i>	Partiellement ouvert	Partiellement ouvert
<i>Beaux-Arts</i>	Partiellement ouvert	Partiellement ouvert
<i>Cantini</i>	Fermé	Ouvert à compter du 12 juin
<i>Borély</i>	Fermé	Ouvert compter du 12 juin
<i>Muséum</i>	Ouvert	Ouvert
<i>MHM</i>	Rez-de-jardin ouvert	Rez-de-jardin ouvert jusqu'au 11 juin puis fermeture totale
<i>Grobet-Labadié</i>	Fermé	Fermé
<i>Docks Romains</i>	Fermé	Fermé
<i>Monnaies et médailles</i>	Fermé	Fermé
<i>MAC</i>	Fermé pour travaux	Fermé pour travaux

Source : CRC à partir des données de la commune.

6.4 Une organisation du temps de travail consommatrice de personnels aménagée pour apaiser le climat social

6.4.1 Une organisation qui génère un sureffectif en semaine et un sous-effectif le week-end.

La réglementation applicable au temps de travail prévoit un nombre d'heures annuelles à effectuer et définit par jour et par semaine les durées, amplitudes maximales de travail, les durées de pause et de repos. Ces garanties minimales doivent être appliquées lors de la définition des cycles de travail. Elles ne font pas obstacle au travail le dimanche qui peut, si les nécessités de service l'imposent, être considéré comme un jour de travail normal. Dans ce cas de figure, la rémunération intègre versement de l'indemnité horaire pour travail du dimanche et jours fériés (non cumulable, pour une même période, avec l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS)).

À la différence d'autres administrations ouvertes au public le week-end (hôpitaux par exemple) dans lesquelles celui-ci est intégré dans le cycle de travail au même titre que les autres jours, la ville de Marseille a défini l'organisation du travail des agents des musées sur la base des desideratas des agents de caisse, d'accueil et de surveillance qui ne veulent travailler qu'un week-end sur deux. Les effectifs d'accueil et de surveillance de salle sont ainsi divisés en deux équipes travaillant alternativement chaque week-end, l'autre étant en repos. Les jours de semaine qui connaissent une fréquentation moindre voient dès lors le « chevauchement » des deux équipes et *de facto*, un sureffectif.

Le week-end, l'effectif est, par contre, au plus juste et, compte tenu de l'absentéisme important, ne permet pas d'éviter les fermetures ponctuelles de salles alors même que la fréquentation est la plus forte.

La chambre invite la commune à définir des cycles de travail prenant en compte la spécificité des musées ouverts le week-end.

6.4.2 Un temps de travail annuel qui reste formel

Pendant la majeure partie de la période couverte par la chambre, le temps de travail a été très inférieur à la réglementation. Ainsi que le précise le règlement intérieur applicable aux personnels des musées, c'est à compter du 1^{er} janvier 2019 que la durée annuelle de travail des agents municipaux a été portée à 1 607 heures⁶⁴.

Selon les cycles de travail en vigueur en 2018, les agents de surveillance de salle/caisse/chefs d'équipe réalisaient 1 518 heures annuelles dans le cadre de leur cycle de travail auxquelles s'ajoutaient 8h15 correspondant au travail le jour férié des lundis de Pâques ou de Pentecôte, et 78h30 « complémentaires » sous la forme de demi-journées de formation ou de présence à des ouvertures exceptionnelles des musées (vernissages, nuits de musées, journées du patrimoine), qui devaient amener, en théorie, le temps de travail annuel à 1 604 heures.

Ce système est pour le moins étonnant. D'une part, car tous les agents de surveillance de salle, hôtesses de caisse et chefs d'équipe ne sont, logiquement, pas simultanément présents lors des manifestations et jours fériés. D'autre part, car il est pour le moins inhabituel que des demi-journées de formation obligatoires soient nécessaires pour respecter la durée légale du temps de travail annuel. Les jours de formation sont, en effet, normalement intégrés dans les cycles de travail.

L'année 2019 a, selon la ville, été une année « test » au cours de laquelle certains des cycles en vigueur se sont finalement avérés inadaptés (impossibilité technique d'intégrer des plages horaires variables, absence de cycle spécifique pour les médiateurs, positionnés sur des cycles administratifs) et ont suscité le mécontentement des agents, qu'il s'agisse de la formation obligatoire ou des participations aux événements exceptionnels. La ville a alors entamé un travail de refonte de ces cycles, en lien avec les organisations syndicales qui a abouti aux dispositions suivantes :

- la participation des agents aux événements culturels organisés en soirée et en journée (journée du patrimoine, de l'archéologie...) ne présente désormais plus de caractère obligatoire « *afin de ne pas pénaliser les agents qui se déplacent en transport en commun, les agents composant un foyer monoparental et/ou dont le logement est éloigné du centre-ville* ». Les agents qui y participent sont rétribués en heures supplémentaires ou repos compensateurs ;
- le nombre de demi-journées de formation a été réduit à trois par agent au lieu de huit.

6.4.3 La création de « jours de récupération RTT » sans fondement réel

Jusqu'à récemment, les agents arrivaient quinze minutes avant l'ouverture des salles et quittaient leur poste quinze minutes après la fermeture pour tenir compte du temps d'habillage et déshabillage, ce qui était normal et prévu par la réglementation.

⁶⁴ Par la délibération n° 18/0125 du 9 avril 2018 la durée annuelle du temps de travail été fixé à 1 607 heures applicable à compter du 1^{er} janvier 2019 à l'ensemble des services municipaux.

Faute de pouvoir rémunérer davantage les gestionnaires d'équipes par rapport aux agents d'accueil et de surveillance de salles, la ville avait imaginé un système consistant à leur faire effectuer 10 minutes de plus le matin et le soir (soit 20 minutes au total) pour réaliser les tâches administratives spécifiques qui leur incombent. Ce temps de travail ouvrait droit à des jours de récupération (jours de réduction du temps de travail (RTT)) qui les différenciaient des membres de leurs équipes.

Finalement, sous la pression des syndicats, ce système a été étendu à tous les agents de surveillance de salle et aux hôtesses de caisse. Ceux-ci arrivent donc désormais 25 minutes avant l'ouverture des salles et partent 25 minutes après, sans justification et sans travail⁶⁵, et se voient accorder jusqu'à huit jours de « récupération » (RTT).

La chambre note que ce système a été instauré au moment où le badgeage a été mis en place dans les services. Il apparaît ainsi largement comme une compensation permettant aux agents des musées de récupérer indument des jours de congés.

Cette « concession », qui réduit le nombre de jours/agent disponibles sur l'année, est intervenue alors même que le service des musées indique manquer d'effectifs pour l'ouverture des salles, compte tenu de l'absentéisme des agents.

Les nouveaux cycles de travail spécifiques ont été présentés à l'approbation du comité technique en date du 25 janvier 2020 et des conseillers municipaux en séance du 27 janvier 2020. Ils sont appliqués depuis le 4 février 2020.

6.5 Un rapport de force permanent entre les personnels et l'administration souvent très défavorable à l'administration

L'organisation et le temps de travail relèvent d'un rapport de force permanent entre les effectifs, représentés par leurs organisations syndicales, et l'administration. Cette dernière cède la plupart du temps aux exigences syndicales. De nombreux événements démontrent une tension permanente.

Les référents, qui devaient être le relai de la cellule RH auprès des musées, dans le cadre du règlement intérieur en 2017, n'ont ainsi pas été désignés dans tous les musées et, lorsqu'ils l'ont été, n'ont assuré leurs missions que durant quelques jours (cf. *supra*). Les agents des musées s'y sont opposés et ont eu raison de cette organisation avant même qu'elle ne soit totalement déployée.

En 2019, lorsqu'il a été demandé aux agents de participer à la nuit des musées, manifestation obligatoire car incluse dans le temps de travail, les agents ont, dans une très large majorité, refusé d'être présents. *In fine*, seuls 37 agents d'accueil et de surveillance de salles ont « accepté » d'être présents durant la nuit des musées 2019. Pour pallier ce faible effectif, 24 cadres se sont mobilisés pour accueillir et surveiller les salles, dont l'administrateur des musées, le responsable des finances et marchés, un administrateur de pôle.

⁶⁵ Intervention lors du CHSCT du 15 décembre 2020 : « De nombreux agents nous font remonter les problèmes liés au rythme de travail actuel. En effet, ils prennent leur poste à 8 h 15, sachant que les premiers visiteurs arrivent vers 10 h. Cette situation agace les agents, car ils se sentent inutiles ».

Le recours en urgence à 26 agents d'un prestataire privé (avec les surcoûts liés à l'urgence) a également été nécessaire pour permettre le déroulement de la manifestation le 18 mai 2019. Les agents municipaux finalement présents l'ont été après que les organisations syndicales aient « négocié » avec la DGARH (direction générale adjointe en charge des ressources humaines) l'octroi d'une prime de 70 €.

De même, s'agissant des demi-journées de formation incluses dans le temps de travail (cf. *supra*), l'administration a cédé pour ramener le nombre de demi-journées de huit à trois et, en 2019, dernière année pleine hors impact de la crise sanitaire Covid, de nombreux agents n'ont malgré tout pas satisfait à cette obligation. Aux musées d'Histoire de Marseille, Cantini, des arts décoratifs, de la faïence et de la mode, 31 agents n'ont suivi aucune des trois demi-journées et 23 n'ont suivi qu'une partie des sessions. Le service des musées a alors considéré, à tort, que les agents absents étaient en congés. La transformation d'une absence injustifiée aux demi-journées de formation en congés est irrégulière à deux titres : une absence irrégulière n'est pas sanctionnée et, *in fine*, l'agent ne satisfera pas à ses obligations en matière de temps de travail annuel. En effet, l'agent considéré en congé durant les périodes de formation, va prendre ses congés en fonction de son cycle de travail. S'il lui reste des jours à travailler en fin d'année, cela ne sera logiquement pas compatible avec son cycle. La chambre relève que la ville ne sanctionne pas ses agents titulaires mais n'hésite pas à requalifier en absence irrégulière et à effectuer des retenues sur salaire, comme il se doit, pour ses personnels non permanents (retenue d'un jour jusqu'à 21,5 jours). En 2021, une note précise que lorsque l'absence ne sera pas justifiée par un dépôt de congé validé par le responsable hiérarchique au plus tard une semaine avant la formation, l'agent sera considéré en absence irrégulière et se verra appliqué une retenue sur salaire.

Il a pu arriver également que les agents décident, de leur propre initiative, après avoir consulté les organisations syndicales, et non leur administration, de fermer une salle au motif que la température est inférieure d'un degré à celle qu'elle devrait être (MAM). Les motifs invoqués pour ne pas travailler ou changer de musée sont aussi nombreux que surprenants (cf. Annexe n° 13).

L'organisation des cycles de travail a été modifiée en passant d'un cycle de quatre jours par semaine sur deux semaines, pour les agents d'accueil, de surveillance de salle à un cycle organisé d'une semaine de cinq jours, et d'une semaine de trois jours sur deux semaines. Cette nouvelle organisation, voulue par les syndicats, a été acceptée par l'administration sans que l'intérêt en soit compris par elle. La fatigue, par exemple, ne paraît pas moindre dans ce cycle qui comprend une semaine « courte » et une semaine « longue » par rapport à un temps de travail également réparti sur les deux semaines du cycle.

Les comportements individuels répréhensibles sont également répandus. Ils étaient dénoncés dans le rapport de l'inspection générale des services en février 2018 : « *Les conflits entre agents, non gérés par la hiérarchie, les comportements individuels répréhensibles ou violents non relevés ni sanctionnés sont de plus en plus fréquents et participent à décrédibiliser l'encadrement et plus généralement l'administration municipale. Ces comportements se produisent souvent en présence du public et portent atteinte à l'image externe de l'institution* ».

Le rapport soulignait que « *les conflits et le défaut de management à tous les niveaux du service des musées ont fait obstacle à la résorption de comportements individuels incompatibles avec la bonne marche du service* ». Le rapport recommandait, par exemple, de dissocier un trio d'agents pour son pouvoir de pression à l'encontre d'autres agents, allant jusqu'à des conflits ouverts en présence des visiteurs. Ce qui a été fait ... avant de le reconstituer sur un autre lieu⁶⁶.

Certains de ces comportements ont conduit à des procédures disciplinaires. En 2020, cinq procédures disciplinaires (cf. Annexe n° 14) ont été engagées et ont donné lieu à sanction, mi-mars 2021, une procédure avait déjà eu lieu.

6.6 Un contrat avantageux, des situations particulières irrégulières

6.6.1 Une directrice générale adjointe qui ne disposait pas du grade nécessaire pour occuper cette fonction

La délibération du 1^{er} avril 2019 qui créait, entre autres directions, une direction générale adjointe en charge de la mer, de la culture et des sports prévoyait de nommer à sa tête un directeur général adjoint (DGA). À la différence des autres postes de DGA figurant dans la même délibération, celui-ci ne relevait pas de « *l'emploi fonctionnel de directeur général adjoint des services (de commune de plus de 400 000 habitants)* » mais, de façon irrégulière des « *grades des cadres d'emplois des attachés territoriaux et des administrateurs territoriaux* ».

Les emplois de directeur général adjoint de services administratifs ne peuvent, dans les communes de plus de 150 000 habitants, être occupés que par des agents titulaires appartenant au corps des administrateurs territoriaux, des conservateurs du patrimoine ou d'un corps dont l'indice terminal est hors échelle B⁶⁷.

L'emploi de directrice générale adjointe en charge de la mer, de la culture et des sports, qui dirige donc, au niveau le plus élevé, l'ensemble des musées municipaux, a été occupé de mi-2019 à septembre 2021, par une attachée, 5^{ème} échelon, qui ne disposait pas du grade suffisant pour occuper ce poste⁶⁸. Elle n'était pas rémunérée sur la grille des DGA des communes de plus de 400 000 habitants, qui débute à l'indice brut 817, ce qui aurait probablement été trop voyant et impossible.

Au demeurant, le grade de la directrice générale adjointe, était largement inférieur à celui de ses subordonnés, qu'il s'agisse du directeur des affaires culturelles (N-1), administrateur, du chef du service des musées (N-2), administrateur, de l'administratrice des musées (N-3), attachée hors classe, ou de responsables de pôles (N-4), attachés principaux, ce qui était pour le moins baroque.

⁶⁶ Les agents sont membres d'un même pôle dans deux musées distants de quelques dizaines de mètres.

⁶⁷ Article 6 du décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés.

⁶⁸ Les titulaires du grade d'attaché peuvent occuper les emplois de direction suivants (décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987) : directeur général des services d'une commune de 2 000 à 40 000 habitants, directeur général adjoint des services d'une commune comptant entre 10 000 et 150 000 habitants.

6.6.2 Le contrat avantageux du responsable du service des musées

Par délibération du 5 décembre 2016, le conseil municipal a fait le choix de recourir à des contractuels sur différents emplois dont « un emploi de directeur des musées ».

Un directeur des musées (en réalité chef du service des musées), fonctionnaire, conservateur du patrimoine de l'État a ainsi été recruté, en tant que contractuel, le 18 janvier 2017, jusqu'en octobre 2021.

Le contrat signé et la rémunération offerte plaçaient l'intéressé dans une situation avantageuse par rapport à sa situation statutaire.

Le chef du service des musées, nommé conservateur stagiaire du patrimoine de l'État par arrêté du ministre de la culture et de la communication du 13 janvier 2009, a été titularisé un an et demi plus tard dans le grade de conservateur du patrimoine de l'État. Contrairement à ce qu'indique la délibération, un fonctionnaire avait donc répondu à l'avis de vacance de poste. En qualité de fonctionnaire, il aurait dû logiquement être détaché sur le poste proposé par la ville. Il l'aurait cependant été à un niveau d'indice équivalent à celui qu'il possédait. La ville et le chef de service des musées se sont donc mis d'accord pour que ce dernier se place en disponibilité de la fonction publique, avant de se faire recruter comme contractuel, à des conditions nettement plus avantageuses. La rémunération brute servie par la ville était en effet supérieure de plus de 1 000 € par mois à celle de son grade effectif.

6.6.3 Des médiateurs indument maintenus sous statut de vacataire

Les vacataires se distinguent des agents contractuels de la fonction publique territoriale parce qu'ils sont « *engagés pour une tâche précise, ponctuelle et limitée à l'exécution d'actes déterminés* »⁶⁹. Trois conditions doivent donc être réunies pour désigner un vacataire : le recrutement pour exécuter un acte déterminé, l'emploi ne correspond pas à un besoin permanent de la collectivité⁷⁰ et la rémunération est attachée à l'acte.

Le service des musées travaille avec des médiateurs culturels, chargés de présenter les œuvres dans le cadre de visites. Deux sont titulaires, 13 sont contractuels et 10 sont vacataires. En début de période examinée, les vacataires étaient encore plus nombreux.

En 2014, les vacataires recrutés avant septembre 2013 sont devenus contractuels à temps non complet et en 2020, 11 des 13 médiateurs contractuels à temps non complet se sont vus proposer et ont accepté un contrat à temps complet. Les 10 vacataires restants sont majoritairement présents depuis 2013 (2003 et 2004 pour deux d'entre eux) et répondent, *de facto*, au regard des renouvellements successifs de leurs contrats (entre 23 et 36 renouvellements), à un besoin permanent de la collectivité. Ils devraient dès lors se voir proposer le statut adéquat.

⁶⁹ Décret n° 88-145 du 15 février 1988 pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale.

⁷⁰ CE, 4 mai 2011, Mme Francine A, n° 318644.

Recommandation n° 6 : Mettre fin à la situation de précarité des vacataires qui remplissent une mission permanente pour la commune.

7 LA GESTION DES COLLECTIONS : UN RÉCOLEMENT À ACHEVER

7.1 Des collections riches, des acquisitions onéreuses peu nombreuses

Les collections rassemblent environ 120 000 œuvres (items) de toutes origines géographiques et périodes historiques, de l'antiquité au monde contemporain. Le Muséum d'histoire naturelle dispose, pour sa part, de près de 610 000 spécimens ou lots⁷¹.

L'enrichissement de ces collections constitue, selon le code du patrimoine, l'une des missions fondamentales des musées. Il s'effectue au travers de dons (principalement faits au Muséum d'histoire naturelle et musée d'art contemporain) ou d'acquisitions, après avis de la commission scientifique régionale d'acquisition (y compris pour les dons) et bénéficie éventuellement d'un soutien financier du fonds régional d'aide aux musées (FRAM).

Les acquisitions onéreuses sont relativement peu nombreuses et ont représenté de l'ordre de 1,5 M€ au total sur la période 2012-2020. Le budget dédié aux œuvres d'art est aussi largement consacré à la restauration des œuvres (de l'ordre de 0,1 à 0,3 M€ annuel). Les achats de tableaux sont peu fréquents compte tenu des prix du marché, qui les rendent inabordable pour les musées de Marseille, comme pour les autres musées de France en général. Si des exceptions existent, comme par exemple l'achat de l'œuvre de Matisse « Katia à la chemise jaune » en 2021 par le musée des Beaux-Arts de Lyon, elles procèdent généralement d'un mécénat important, inexistant dans les musées de Marseille, et d'un support de l'État. Les acquisitions sont, dès lors, tournées vers des supports moins onéreux tels que les photographies ou les œuvres vidéo en art contemporain.

Tableau n° 18 : Acquisitions d'œuvres onéreuses (en euros)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
116 196	353 163	59 539	39 160	82 571	86 358	178 718	390 800	224 860

Source : commune.

⁷¹ Dont botanique 39789 parts, paléontologie 34 500 lots/échantillons, minéralogie 10 176 échantillons, zoologie 434 524 lots/spécimens, ornithologie 6 000, mammifères 750, reptiles 274, entomologie 281 667, invertébrés marins 1 600, conchyliologie 144 000, ostéologie 650, poissons 250, collection en fluide 6 116, collection chambre de commerce 1 863, collection nature à l'école 65, sciences humaines 8 736 échantillons.

Le budget des opérations d'acquisition est commun à l'ensemble des musées du service des musées, sans affectation spécifique à l'un ou l'autre des établissements en particulier. Le muséum d'histoire naturelle et le cabinet des monnaies et médailles négocient leurs propres acquisitions, avec la DAC pour le premier, et avec la direction des archives pour le second.

Le montant des fonds dévolus aux acquisitions est communiqué à l'ensemble des chefs d'établissement dès le vote du budget. Chacun d'entre eux propose alors des acquisitions potentielles, tout au long de l'année, grâce à un travail de veille sur le marché (galeries, marchands d'art, maisons de vente, particuliers...). Les dons sont évoqués au même titre que les acquisitions onéreuses. Le choix s'effectue lors de la « réunion scientifique de conservation », qui réunit l'ensemble des chefs d'établissements et conservateurs, avant d'être validé par la DAC et présenté à l'élu en charge des musées.

7.2 Les prêts et les dépôts doivent être mieux contrôlés

Les collections sont exposées dans les musées ou entreposées dans les réserves. Comme dans la plupart des musées, le taux d'exposition est généralement de l'ordre de quelques pourcents, mais varie significativement selon l'importance de la collection. Le musée d'Histoire de Marseille expose ainsi environ 3 000 des plus de 37 000 items de ses collections (8 %), quand le MAAOA expose plus de 1 100 des 4 000 pièces qui composent ses collections (30 %).

Les œuvres peuvent également être prêtées temporairement pour des expositions auprès d'autres musées marseillais, français ou étrangers. Des prêts plus longs (dépôts) sont également réalisés auprès de musées ou d'administrations (mairies, préfectures...). Près de 700 objets (tableaux, sculptures, mobiliers...) font ainsi l'objet de dépôts. Ceux-ci proviennent principalement des collections du musée des Beaux-Arts (plus de 250 items), du musée d'histoire (plus de 100 items) et du musée Cantini (200 items). Les principaux bénéficiaires des dépôts sont les mairies de Marseille (près de 120 items), la chambre de commerce et d'industrie, la Villa provençale, le musée de l'Arles Antique (une soixantaine d'objets chacun) et la préfecture des Bouches-du-Rhône (51 objets).

Si la localisation générale (bénéficiaire du dépôt) des objets déposés est connue, seule une petite partie a fait l'objet d'une localisation précise et d'un récolement. Un travail de recensement a été lancé par la ville, qu'il conviendra donc d'achever dans les années à venir.

7.3 Le récolement est à achever

L'article L. 451-2 du code du patrimoine dispose que « *les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans* ». L'inventaire est un document juridique qui établit qu'un objet appartient au musée. Il permet à la collectivité propriétaire d'identifier et de gérer ses collections dans de bonnes conditions. L'inventaire des collections est l'un des critères obligatoires pour qu'un établissement se voit attribuer l'appellation "musée de France" par le ministère de la culture. Les musées de Marseille ont disposé d'inventaires distincts jusqu'en 2010. À compter de cette année-là, la CPM a repris la gestion du registre d'inventaire désormais unique pour l'ensemble des collections du service des musées, ceux du Muséum et du cabinet des monnaies et médailles restant distincts.

Le récolement consiste à vérifier périodiquement la présence physique des objets inscrits à l'inventaire. Il permet de déterminer si des objets ont disparu, à la suite d'un vol ou d'une destruction et doit concerner aussi bien les objets exposés que ceux conservés en réserve, affectés ou reçus en dépôt. La responsabilité du récolement incombe à la personne morale propriétaire des collections. Les opérations de récolement sont réalisées par les professionnels compétents, sous l'autorité du chef d'établissement. Plusieurs textes⁷² régissent les modalités de récolement dont l'arrêté du 25 mai 2004 qui fixe le point de départ des échéances décennales précédemment évoquées. En 2014, un premier récolement des collections aurait donc dû être effectif.

7.3.1 Le récolement des collections des musées de Marseille

En septembre 2010 un plan de récolement a été établi. Il dressait un état des lieux des opérations d'ores et déjà réalisées en matière de récolement et identifiait les actions à mettre en œuvre pour « *faire constater à l'État l'application de la loi pour ses collections labellisés « Musées de France » au début de l'année 2014, dans le total respect des délais impartis.* » Le coût de cette opération était alors évalué à 660 000 € correspondant principalement à des renforts temporaires ou pérennes d'équipes.

Le 30 juin 2014, le conseil municipal a approuvé une actualisation du plan de récolement des collections des musées de Marseille adopté en 2010. Le coût global du plan de récolement y était alors estimé à 1 000 000 € répartis sur la période 2014-2024. Ce n'est toutefois que le 25 novembre 2019 qu'était lancé un marché à procédure formalisée pour mettre en œuvre ce plan de récolement 2014-2024.

Les opérations de récolement des musées (hors muséum d'histoire naturelle et cabinet des monnaies et médailles) sont suivies par la CPM dans le cadre de ce marché. En 2020, le service des musées était encore loin de l'objectif annoncé en 2010, le taux de récolement global étant de 45 % six ans après l'échéance de 2014 fixée par la loi et visée par le conseil municipal en 2010. L'année 2020 et le début 2021 se signalent par une pause – crise sanitaire, fermeture d'un site de réserve, arrêt des marchés de récolement – qui ne permettra pas a priori aux musées de Marseille de compléter le premier récolement des collections en 2024, soit dix ans après la date légale.

Le taux de 45 % précité ne reflète au surplus pas la réalité du niveau de récolement de l'ensemble des musées de France de la ville puisqu'il ne concerne pas le Muséum d'histoire naturelle et le cabinet des monnaies et médailles.

⁷² Le décret n° 2002-628 du 25 avril 2002 pris en application de la loi n° 2002-5, l'arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés et au récolement et la circulaire n° 2006/006 du 27 juillet 2006, relative aux opérations de récolement des collections des Musées de France.

Tableau n° 19 : État d'avancement du récolement en 2020 (hors Muséum)

	MAD	MGL	MBA	CAN	MAC	MAM	MAO	MHM	TOTAL
<i>Biens ciblés</i>	12 009	6 649	9 782	1 800	1 311	14 063	3 949	37 806	87 369
<i>Objets localisés</i>	2 915	580	8 512	1 568	1 018	7 075	2 703	15 326	39 697
<i>Objets manquants</i>					20				20
<i>Total objets récolés</i>	2 915	580	8 512	1 568	1 018	7 075	2 703	15 326	39 697
<i>Taux récolement</i>	24 %	9 %	87 %	87 %	78 %	50 %	68 %	41 %	45 %

Source : PV de récolement 2020, Taux recalculés par la CRC.

7.3.2 Le récolement de dépôt de l'État dans les musées de Marseille

Les opérations de récolement des dépôts des biens culturels de l'État⁷³ sont pilotées par la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA), placée auprès du ministre chargé de la culture en application de l'article D. 113-27 du code du patrimoine. Les rapports de mission élaborés dans ce cadre présentent le bilan des récolements (œuvres récolées, localisées, non localisées) et les suites envisagées pour les œuvres non localisées (classement, plainte, titre de perception).

Selon le rapport de la commission publié en 2019 et pour ce qui concerne les musées de Marseille, 902 œuvres étaient récolées, 14 restaient à récoler (cf. Annexe n° 15).

À l'occasion du dernier récolement, 130 œuvres déposées dans les musées de Marseille n'ont pas été retrouvées et avaient donc le statut d'œuvres recherchées. Une œuvre recherchée peut donner lieu à différentes suites :

- un classement : les biens toujours recherchés restent inscrits sur les inventaires des collections nationales et dans l'inventaire du dépositaire. Le dépositaire reste tenu à un devoir d'information à leur égard ;
- une demande de dépôt de plainte généralement par le dépositaire ;
- une demande d'émission de titre de perception (systématiquement cumulée avec soit un classement, soit un dépôt de plainte). En cas de disparition d'un bien et de carence manifeste du dépositaire, une somme est mise à sa charge au profit du déposant.

⁷³ L'article L. 451-2 du code du patrimoine dispose que les collections des musées de France sont récolées tous les dix ans. Le Mobilier national est tenu d'effectuer un récolement chez chacun des dépositaires de ses biens tous les cinq ans (avec indication de l'immeuble où ils sont déposés et de la date de dépôt) (article D. 113-21 du code du patrimoine). Le centre national des arts plastiques (Cnap) est tenu de récoler ses dépôts tous les dix ans (par la combinaison des articles D. 113-10 et D. 113-2). Les musées déposants du ministère des armées récolent leurs biens tous les dix ans (article 1.2.3.1 de l'instruction n° 303/DEF/SGA). Seule la manufacture nationale de Sèvres n'a pas formalisé à ce jour dans un texte une fréquence de récolement.

Le rapport de la CRDOA fait état d'une demande de 12 dépôts de plaintes par le centre national des arts plastiques (Cnap) dont 9 restent à déposer. Parmi celles-ci, quatre concernent des œuvres déposées dans le musée Cantini et le musée des Beaux-Arts. Le service des musées de France (SMF) suit, pour sa part, le dépôt de 94 plaintes dans les Bouches-du-Rhône dont 93 concernent des œuvres qui étaient déposées dans les musées de Marseille. À la date de publication du rapport de la commission (en avril 2019), le SMF était, par ailleurs, en attente de précisions du musée d'Orsay pour déterminer les suites à réserver aux quatre biens non localisés au musée des beaux-arts (Palais Longchamp).

Si certaines œuvres ont été « perdues », plusieurs ont été retrouvées depuis le récolement précédent : une œuvre a été retrouvée dans les réserves du musée Cantini à Marseille, une autre dans le hall de la mairie du 9^{ème} arrondissement. Elle y avait été sous-déposée par le musée des beaux-arts de Marseille (Palais Longchamp) en 1995 sans en avertir le Cnap, ni lors du déplacement, ni lors de son récolement. Sa localisation a été signalée au Cnap en 2010.

Le déplacement de biens reçus en dépôt sans autorisation du déposant alors que celle-ci est indispensable est fréquent dans les musées de Marseille. Selon le rapport de la CRDOA, sur 125 œuvres initialement déposées au musée des beaux-arts de Marseille, 24 ont été sous-déposées ailleurs. Dans le même temps, 53 œuvres initialement déposées ailleurs ont été sous-déposées au musée des beaux-arts.

7.3.3 Les objets manquants

Les objets manquants doivent faire l'objet d'une plainte. Sur la période sous revue, six plaintes ont été déposées par la ville suite à des absences constatées lors d'opérations d'inventaire ou de disparitions d'objets constatées en salle d'exposition.

Tableau n° 20 : Dépôts de plainte suite à la disparition d'objets

<i>Objet</i>	<i>Date du constat</i>	<i>Date dépôt de plainte</i>	<i>Musée</i>
Croix de la Libération	Absence constatée le 20/02/2013	22/03/2013	Histoire
<i>Médaille de la Résistance</i>	Absence constatée le 20/02/2013	22/03/2013	Histoire
<i>Croix de guerre</i>	Absence constatée le 20/02/2013	22/03/2013	Histoire
<i>Médaille commémorative</i>	Absence constatée le 20/02/2013	22/03/2013	Histoire
Coffre de marine : 1 clé	Vol constaté le 28/05/2017	02/06/2017	Histoire
Stèle funéraire	Disparition constatée le 09/09/2017	12/09/2017	Archéologie

Source : commune.

7.4 Une absence de plan de sauvegarde des œuvres

La protection du patrimoine culturel est un objectif rappelé dans le plan Orsec du code de la sécurité intérieure. En 2015-2016, la mission sécurité-sûreté-accessibilité (MISSA) de l'inspection des patrimoines en lien avec les services de la direction générale des patrimoines du ministère de la culture a défini des mesures visant à protéger le patrimoine culturel et notamment les mesures d'urgence intégrées dans un plan de sauvegarde des biens culturels.

Par note du 10 juin 2016, le directeur général des patrimoines a précisé les principales étapes d'élaboration du plan, en coopération avec les services de secours, qui doit prioriser les œuvres à « sauver » en cas de sinistre et donner aux services de secours toutes les indications nécessaires pour ce faire.

Les musées de Marseille ne disposent pas à ce jour de plan de sauvegarde des œuvres. Seules les œuvres exposées lors d'expositions temporaires font l'objet d'un tel plan défini par le ou les commissaires de l'exposition. Même les œuvres les plus remarquables, du point de vue culturel et/ou financier, ne font pas l'objet de mesures de protection particulières.

7.5 Des réserves dispersées

Plus de 85 % des collections des musées sont dans les réserves. Ils disposent pour cela d'un pôle « commun » de réserve dénommé « conservation du patrimoine de Marseille » (CPM), situé dans le quartier de la Belle-de-Mai. À son ouverture, en février 2004, la CPM avait pour mission la conservation des collections, la gestion et l'enregistrement des mouvements des collections, l'accompagnement des équipes dans ces domaines, l'organisation des réserves, le suivi et la maintenance des installations techniques. En 2010, un service des collections était créé pour assurer notamment le suivi de l'inventaire, le récolement décennal, la numérisation des collections, les études et recherches documentaires sur les collections. Les deux services ont fusionné en 2013.

La réserve de 5 360 m² de surface utile, ouverte en 2004, avait vocation à regrouper les réserves de l'ensemble des collections, regroupées par nature (tableaux, sculptures, antiquités...) en 17 magasins. En 2011, elle s'est toutefois avérée sous-dimensionnée et a rendu nécessaire l'ouverture d'une deuxième réserve dans un entrepôt de plus de 5 000 m², par location d'un site boulevard Gay-Lussac qui accueille les collections lapidaires et archéologiques.

En 2021, certains magasins de la Belle-de-Mai sont saturés (la mode, le textile, les arts graphiques), des salles pour accueillir les collections d'art contemporain font défaut.

Dans les deux réserves, des dysfonctionnements sont par ailleurs recensés concernant la climatisation et l'ascenseur pour le site de la Belle-de-Mai et la sécurité ainsi que la sûreté pour le site Gay-Lussac⁷⁴. Les entrepôts de Gay-Lussac, ne disposent par ailleurs pas de solutions hygrométriques et font l'objets de fuites et d'infiltrations récurrentes.

Ces réserves ne réunissent pas l'intégralité des collections des musées de Marseille puisque les collections du Muséum ont toujours été traitées de manière séparée et installées dans un autre entrepôt de 1 900 m² loué également boulevard Gay-Lussac. Les réserves du cabinet des monnaies et médailles se situent, pour leur part, au sein du service des archives municipales. Enfin, un dépôt archéologique de plus de 5 000 m² situé dans le 2^{ème} arrondissement de Marseille, accueille les découvertes réalisées sur les sites archéologiques du centre-ville.

7.6 Les travaux des sites de Gay-Lussac sont contestables

La ville a signé en janvier 2011, pour 12 ans, un contrat de bail pour un local de 5 148 m² au titre de ses réserves, qu'elle occupe encore.

Les règles de la commande publique ne s'appliquent pas aux marchés de services qui ont pour objet la location de bâtiments. La justification de cette exclusion tient au fait que ces contrats concernent souvent un périmètre géographique précis et reposent sur des critères subjectifs, rendant difficile l'application de mesures de publicité et de mise en concurrence. Toutefois, ainsi que l'indique la direction des affaires juridiques du ministère des finances⁷⁵, « *si le contrat par lequel le pouvoir adjudicateur (...) prend à bail n'est pas soumis au CMP, le fait de réaliser des travaux sur ce bien immobilier, pour les besoins propres de l'acheteur public, est qualifiable de marché public de travaux, soumis au CMP* ». ⁷⁶

Au cas d'espèce, le contrat prévoyait des travaux destinés à la ville, pour ses besoins propres (bureaux, laboratoire, salle de restauration, salles hygrométriques...), qui faisaient l'objet d'un cahier des clauses techniques particulières (CCTP) précis et étaient soumis en cours de chantiers aux validations des services de la ville. Le contrat parle d'ailleurs (art. 3.3) de « *locaux objets des travaux* », de « *livraison des travaux* » et prévoit que le bailleur « *invite le preneur [la ville de Marseille] à réceptionner les travaux réalisés* ».

⁷⁴ Un courrier de la division prévention des marins-pompiers de Marseille soulignait ainsi en juillet 2018 l'existence de « *trois points majeurs diminuant fortement le niveau de sécurité* » : « *l'impossibilité pour les engins de secours d'accéder aux locaux conformément aux règles prévues par le code du travail* » (ce défaut d'accessibilité augmentant les délais d'intervention), « *l'impossibilité de mettre en œuvre le désenfumage mécanique du site, celui-ci étant en partie hors service* », « *trois issues de secours sur les quatre existantes débouchent dans les exploitations tiers et ne permettent pas de garantir en permanence l'évacuation de personnel jusqu'à une zone sécurisée* ».

⁷⁵ Fiche de conseil aux acheteurs publics « Les exceptions de l'article 3 du code des marchés publics » (code 2006) repris ensuite dans la fiche « les exceptions de l'article 14 » en 2016 et les documents ultérieurs.

⁷⁶ Cf. également, pour la location de locaux après travaux CJUE n° C-536/07, Arrêt de la Cour, Commission des Communautés européennes contre République fédérale d'Allemagne, 29 octobre 2009.

Le montant des travaux était supérieur à 2,5 M€ et assorti d'un remboursement de frais financier de 0,5 M€. Ceux-ci étaient remboursés par un surloyer annuel de 340 500 € TTC pendant neuf ans, supérieur au montant du loyer annuel de 278 000 € HT. Ils n'avaient donc rien d'accessoires dans l'opération et en cas d'interruption du bail, la ville aurait dû rembourser les sommes restant dues à ce titre.

Si les travaux étaient réalisés par le bailleur, qui en était maître d'ouvrage, ceux-ci, définis et réalisés pour le compte de la ville, auraient dû en réalité faire l'objet d'un marché public de travaux et de la mise en concurrence adéquate.

En outre, le contrat de bail prévoyait la fourniture (annexe n° 5 du contrat) de différents équipements (chariot, grue, échelle, table, matériel de bureau...) « *facturé au preneur lors de la livraison* » (art. 1.2), là encore en dehors des règles applicables à la commande publique.

Le contrat de bail, ne précise en outre pas le sort de tous ses équipements et aménagements (étagères notamment), que la commune pourrait donc avoir à acheter à nouveau le jour où elle quittera les locaux.

Le même dispositif a été mis en œuvre lors de la location, au même bailleur et au même endroit, d'une surface de 1 744 m², pour 12 ans, en juin 2012, pour les locaux et réserve du Muséum d'histoire naturelle (étendu de 217 m² par avenant en juin 2012). Le bail comportait également des travaux précis pour répondre au besoin de la ville. À la différence de l'autre contrat, le bail ne prévoyait pas de « surloyer » mais un paiement intégré dans le montant du loyer annuel de 267 000 € HT (soit le même montant de « loyer » que le précédent de contrat, mais pour une surface trois fois moindre).

ANNEXES

Annexe n° 1. Surfaces dédiées aux musées et aux réserves.....	72
Annexe n° 2. Ouverture et fermeture des musées (hors fermetures ponctuelles)	73
Annexe n° 3. Zonage défini dans les différents règlements intérieurs des musées.....	74
Annexe n° 4. Fréquentation numérique	75
Annexe n° 5. Fréquentation des musées municipaux (comparaison France entière et hors Paris)	76
Annexe n° 6. Expositions temporaires : nombre d'expositions ouvertes par jour	80
Annexe n° 7. Achats et reventes d'ouvrages par les musées de 2012 à 2020.....	81
Annexe n° 8. Coédition des catalogues avec la RMN-GP	82
Annexe n° 9. Évolution des charges courantes de la fonction « Musées » (y compris restes à réaliser)	83
Annexe n° 10. Évolution des dépenses de personnel de la fonction « musées »	84
Annexe n° 11. Budgets prévisionnels et réalisés des expositions coproduites avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais	85
Annexe n° 12. Organisation de la sécurité et sûreté dans les différents musées (2020).....	86
Annexe n° 13. Exemples de motifs invoqués pour ne pas être à son poste, changer de musée et situations atypiques.....	87
Annexe n° 14. Sanctions disciplinaires à l'encontre d'agents du service des musées (2020 - mi-mars 2021)	88
Annexe n° 15. Synthèse du récolement des œuvres déposées dans les musées Marseillais.....	89

Annexe n° 1. Surfaces dédiées aux musées et aux réserves

Surface en m²	Source direction entretien (Q2 réponse 5.1)	Réponse au Q1 (réponse 5.3)	Retenu CRC
Musée Cantini	2 090	3 109	2 090
MAC	4 628	2 657	4 628
Mémorial des déportations	402	373	402
Mémorial Marseillaise	451	325	451
Musée d'Histoire de Marseille	6 216	12 568	6 216
Musée Beaux-Arts	3 618	1 819	3 618
Musée des docks romains	429	736	429
Musée grobet labadié	1 129	625	1 129
Vieille Charité	7 097	25 163	7 097
Muséum	1 655	2 951	2 951
Musée Borely		1 704	1 704
Cabinet Monnaies et médailles	123	375	123
Préau des accoules	200	150	200
Centre documentaire mode	312		312
Direction musée histoire	421		421
Villa Buffon	170		170
Réserve CPM	6 154	27 977	6 154
Réserve Gay lussac - musées	3 091		5 148
Réserve Gay Lussac - muséum			1 944
Dépôt archéologique		6 374	6 374
Service des collections	245		245
	38 431	86 906	51 806

Source : commune.

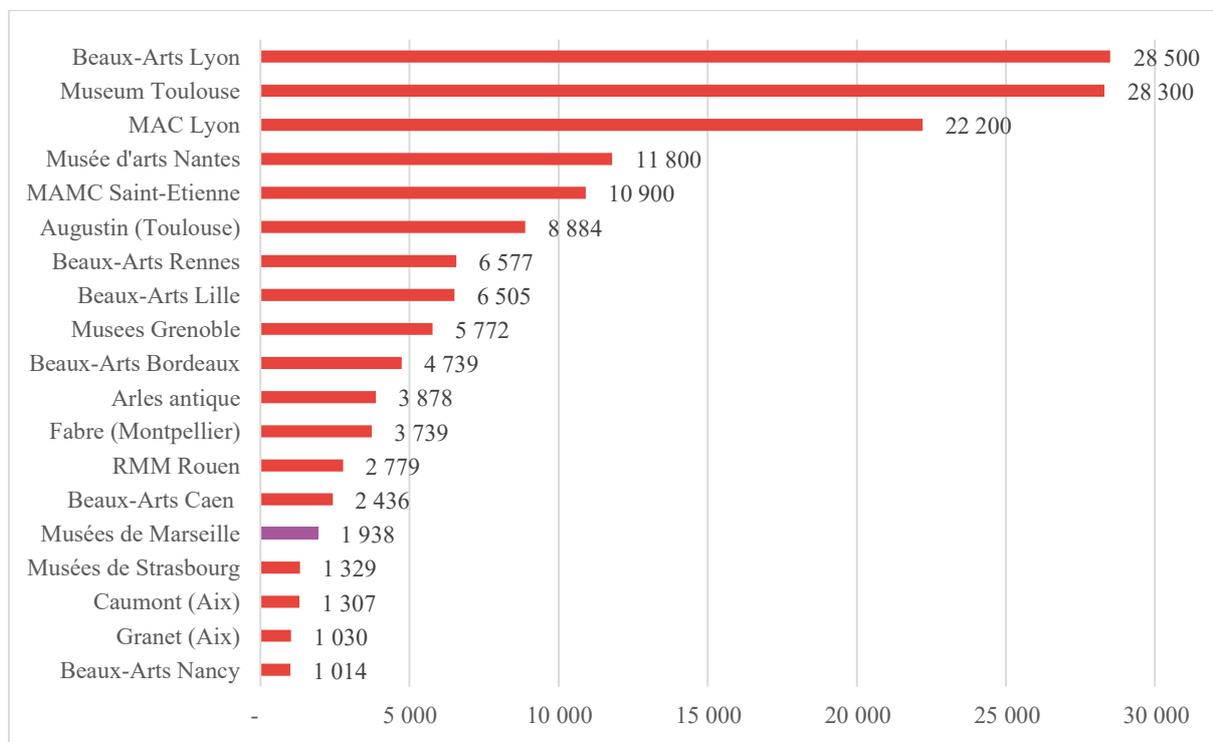
Annexe n° 3. Zonage défini dans les différents règlements intérieurs des musées

<i>Date de la délibération</i>	Zonage défini dans le règlement intérieur des musées
2011	<p><u>Zone 1</u> : Vieille Charité, musée des Docks Romains, Mémorial de la Marseillaise, musée d'histoire de Marseille</p> <p><u>Zone 2</u> : musée Grobet-Labadié, Muséum d'histoire naturelle, musée des Beaux-Arts, musée Cantini</p> <p><u>Zone 3</u> : musée d'arts contemporains (MAC), musée de la faïence, musée Borély</p>
2013	<p><u>Zone 1</u> : Vieille Charité, musée des Docks Romains, Mémorial de la Marseillaise, musée d'histoire de Marseille</p> <p><u>Zone 2</u> : musée Grobet-Labadié, Muséum d'histoire naturelle, musée des Beaux-Arts, musée Cantini</p> <p><u>Zone 3</u> : musée d'arts contemporains (MAC), musée Borély</p>
2017	<p><u>Zone 1</u> : Vieille Charité (et Préau des Accoules), Voie historique (musée d'histoire, musée des Docks Romains, Mémorial de la Marseillaise).</p> <p><u>Zone 2</u> : musée Grobet-Labadié, Muséum d'histoire naturelle, musée des Beaux-Arts, musée Cantini</p> <p><u>Zone 3</u> : musée d'arts contemporains (MAC), musée Borély</p>
2019	<p><u>Pôle Centre</u> : l'ensemble du site de la Vieille Charité dont le musée d'Arts africains, océaniques, amérindiens (MAAOA), le musée d'archéologie méditerranéenne (MAM) et le musée des enfants - Préau des Accoules</p> <p><u>Pôle Longchamp</u> : musée des Beaux-Arts, musée Grobet-Labadié, muséum d'histoire naturelle, centre de documentation de la mode.</p> <p><u>Pôle Voie Historique</u> : musée d'histoire de Marseille (MHM), musée des Docks Romains, Mémorial de La Marseillaise, Mémorial des déportations, dépôt archéologique municipal, site archéologique du Baou de Saint-Marcel, site archéologique du Verduron.</p> <p><u>Pôle Sud</u> : Musée d'Art Contemporain, musée des Arts Décoratifs, de la Faïence et de la Mode – Château Borély, Musée Cantini, Maison de l'Artisanat et des Métiers d'Art.</p>

Source : règlement intérieur.

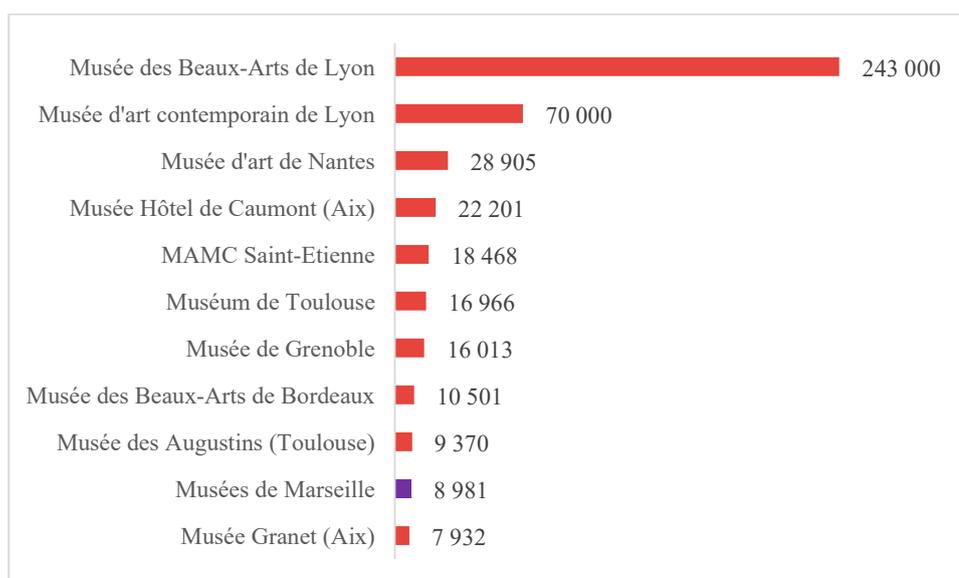
Annexe n° 4. Fréquentation numérique

Abonnés Twitter au 5 mars 2021



Source : CRC.

Abonnés Facebook au 3 novembre 2021



Source : CRC.

Annexe n° 5. Fréquentation des musées municipaux (comparaison France entière et hors Paris)

Rang de classement parmi les musées de France (France entière)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Moy
<i>Vieille Charité</i>	75	75	73	170	88	36	86
<i>Histoire de Marseille</i>	105	92	117	100	126	144	114
<i>Museum</i>	199	82	142	129	143	129	137
<i>Cantini</i>	85	215	288	123	230	154	183
<i>Beaux-Arts</i>	40	153	245	286	208	226	193
<i>Borely</i>	190	225	225	294	276	270	247
<i>MAC</i>	295	300	192	369	203	330	282
<i>Docks romains</i>	582	509	438	397	481	468	479
<i>Grobet-Labadié</i>	432	863	645	918	941	825	771
<i>Total renseignés</i>	1 007	1 007	998	1 028	1 048	1 026	1 019

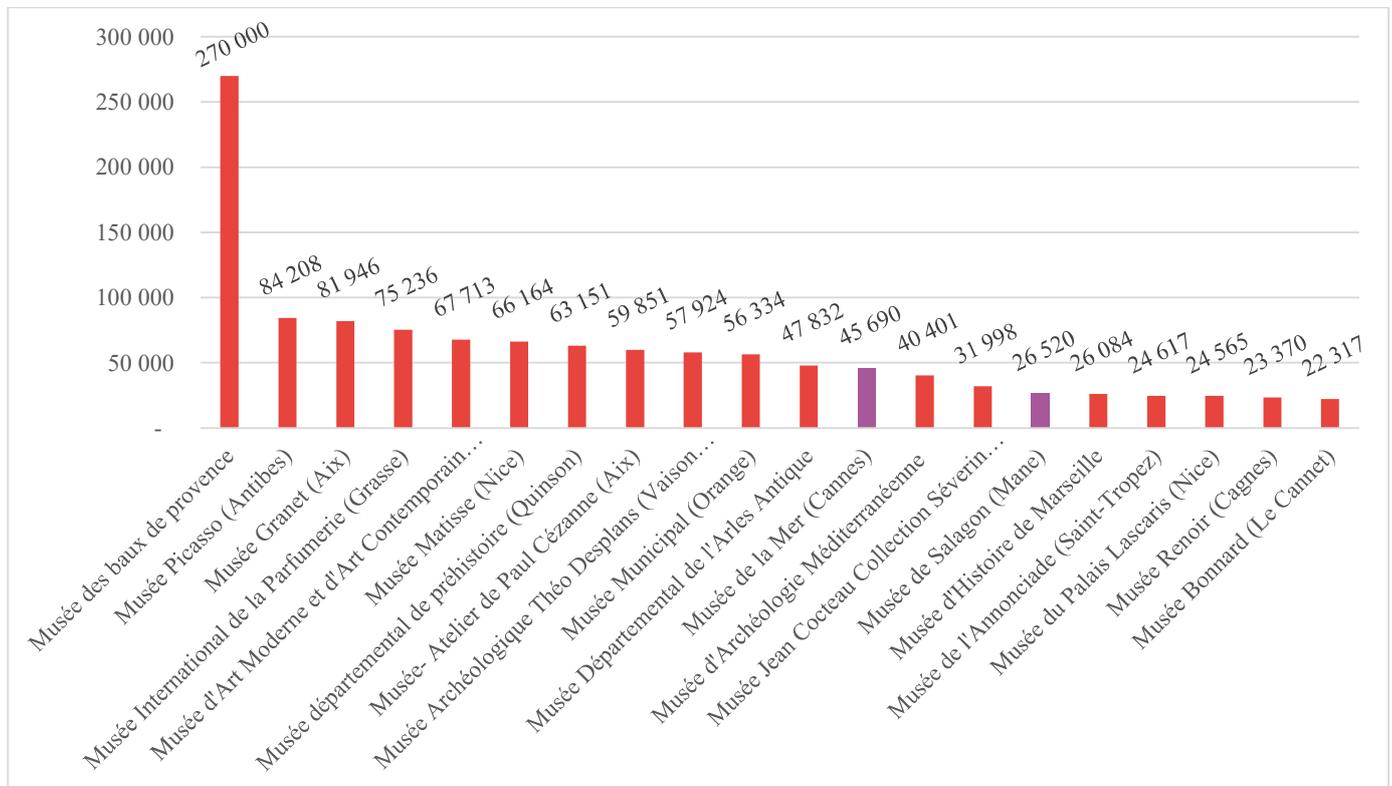
Rang de classement parmi les musées de France (France entière, hors Paris)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Moy
<i>Vieille Charité</i>	48	48	47	135	59	17	59
<i>Histoire de Marseille</i>	76	64	85	70	90	108	82
<i>Muséum</i>	162	54	109	96	107	94	104
<i>Cantini</i>	58	176	247	91	189	117	146
<i>Beaux-Arts</i>	19	120	205	243	167	183	156
<i>Borely</i>	153	186	185	251	233	226	206
<i>MAC</i>	256	258	154	322	162	286	240
<i>Docks romains</i>	538	464	395	350	430	422	433
<i>Grobet-Labadié</i>	390	817	598	867	887	772	722
<i>Total renseignés</i>	961	960	949	975	992	971	968

Source : CRC, données ministère de la culture.

Fréquentation payante en région, 2017, hors musées nationaux

(20 premières fréquentation payantes)

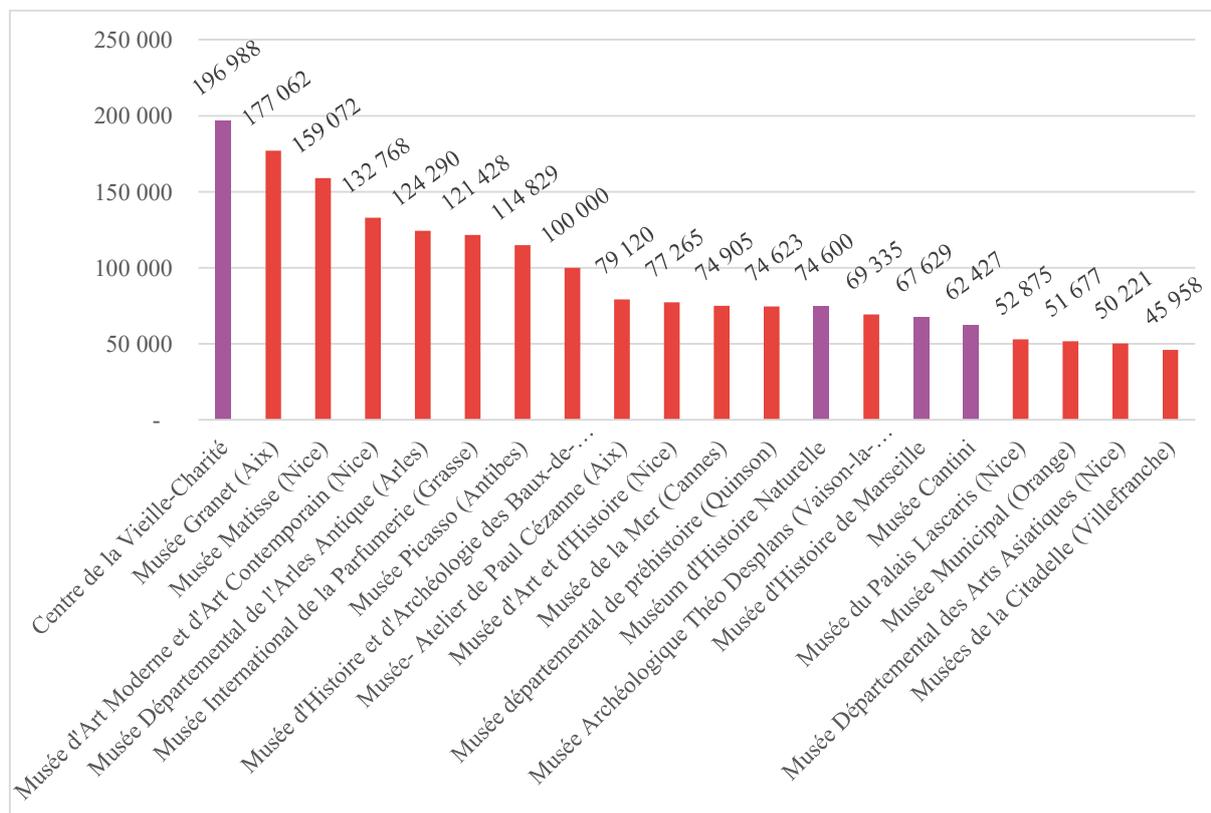


Source : open data, ministère de la culture, fréquentation des musées de France.

Fréquentation totale en région PACA, 2018, 2017 (hors musées nationaux)

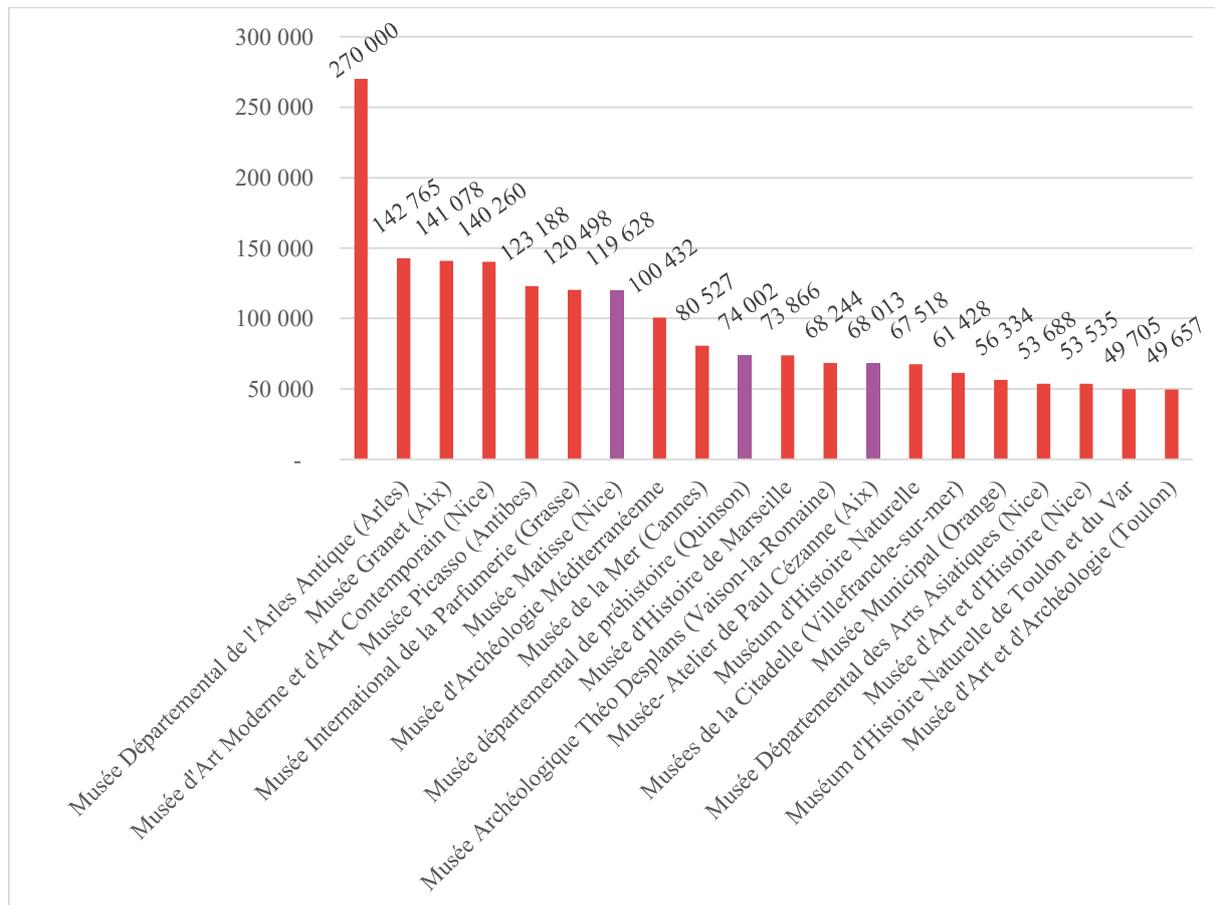
(20 premières fréquentations, gratuites et payantes)

Liste des 20 musées ayant la plus forte fréquentation (payante et gratuite) en région en 2018 (hors musées nationaux)



Source : fréquentation des musées de France, ministère de la culture.

**Liste des 20 musées ayant la plus forte fréquentation (payante et gratuite) en région en 2017
(hors musées nationaux)**

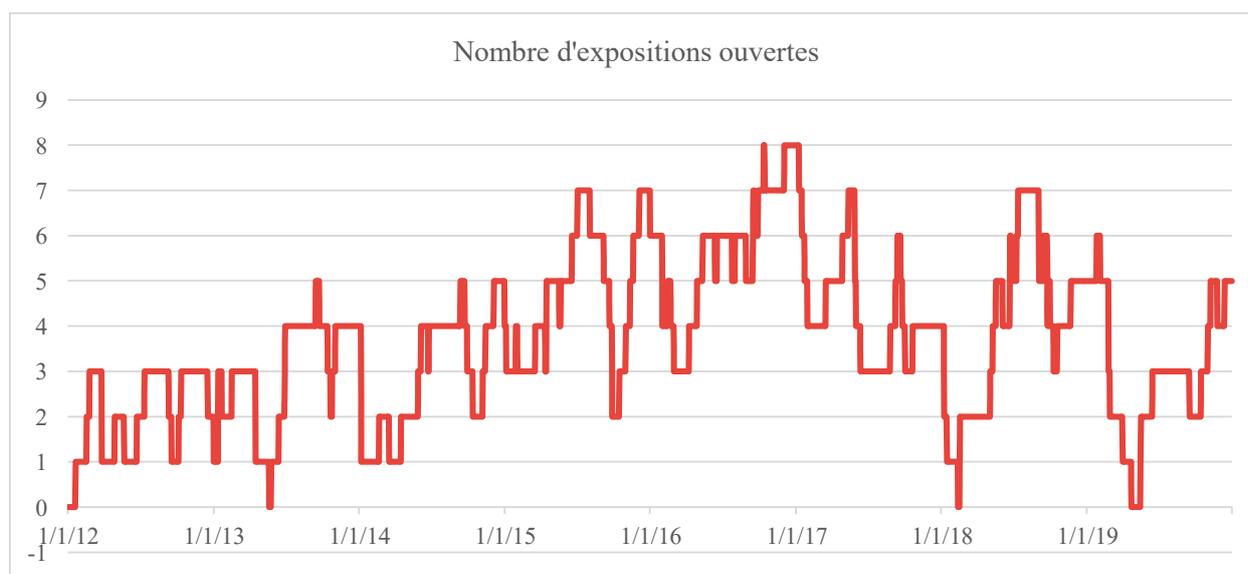


Source : Open data ministère de la culture.

Annexe n° 6. Expositions temporaires : nombre d'expositions ouvertes par jour

<i>expos par jour</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0	19	5	0	0	0	0	4	23
1	110	64	75	0	0	0	29	23
2	78	44	93	18	0	0	83	90
3	159	85	30	88	38	94	15	113
4	0	158	129	55	41	149	77	25
5	0	9	38	82	51	61	90	82
6	0	0	0	64	138	30	15	9
7	0	0	0	58	66	23	52	0
8	0	0	0	0	32	8	0	0

Source : CRC, données commune (réponse 4.4, Q1).



Annexe n° 7. Achats et reventes d'ouvrages par les musées de 2012 à 2020

titre de l'ouvrage	nombre exemplaires achetés	montant achat	recettes	Gain/perte	Exemplaires vendus	Invendus	Taux d'invendus
Marseille en peinture	1 200	6 763,38	7 497	733,62	833	367	31%
Matta, du Surréalisme à l'Histoire	2 500	50 975,00	280	-50 695,00	8	2 492	100%
Parures de plumes amérindiennes – collection heckenroth	1 500	17 914,00	912	-17 002,00	33	1 467	98%
Trésor des Marseillais	1 000	45 000,00	375	-44 625,00	25	975	98%
3 numéros hors-séries (Musée Cantini, Musée des Beaux-Arts, Musée d'art contemporain) de Beaux-arts Editions	30 000	103 390,00	1 192	-102 198,00			
Le grand atelier du midi	100	50 858,34	0	-50 858,34			
Andy Warhol	500	9 600,00	54	-9 546,00	3	497	99%
Hervé Telemaque	1 000	21 000,00	525	-20 475,00	15	985	99%
Pierre Puger, Peintre, Sculpteur, Architecte	1 600	13 921,78	729	-13 192,78	50	1 550	97%
Le banquet à Rome	1 760	15 428,05	7 378	-8 050,05	434	1 326	75%
Jack london dans les mers du sud	1 500	26 250,00	150	-26 100,00	6	1 494	100%
F. Garghetti – histoire photographique de l'avant-garde contemporaine 1968-2012	150	4 500,00	0	-4 500,00	0	150	100%
Véronique Bigo histoire d'eaux	1 000	15 910,46	440	-15 470,46	22	978	98%
Collection Burrell. Chefs-d'oeuvre réalistes et impressionnistes	2 500	24 508,60	14 275	-10 233,60	571	1 929	77%
L'épopée du canal de Suez	1 000	11 063,65	5 368	-5 695,65	244	756	76%
Benjamin Graindorge	1 000	14 000,00	621	-13 379,00	27	973	97%
Picasso voyages imaginaires	300	5 958,52	385	-5 573,52	11	289	96%
Sahara monde connecté	1 200	21 572,64	29	-21 543,64	1	1 199	100%
Life on the line – Claude Lévêque	600	13 596,84	0	-13 596,84	0	600	100%
On a rien inventé	1 500	24 265,00	3 240	-21 025,00	108	1 392	93%
Château Borely	1 500	33 654,50	0	-33 654,50	0	1 500	100%
Man Ray et la Mode	600	13 016,39	5 109	-7 907,39	131	469	78%
Connaissance des arts – Hors série Man Ray et la mode	500	3 027,85	20 101	17 073,15	191	309	62%
La Marseillaise	300	1 485,00					
Henri REVOIL*	1 000	11 988,60	0	-11 988,60	0	1 000	100%
Palmyre Alep Damas, images de Syrie*	80	1 172,63	0	-1 172,63	0	80	100%
Guide enfants Musée Cantini*	2 000	29 426,06	0	-29 426,06	0	2 000	100%
Jules Perahim de l'avant garde a l'épanouissement de Bucarest à Paris*	1 250	20 800,00	0	-20 800,00	0	1 250	100%
Par Hasard	600	21 443,91	0	-21 443,91	0	600	100%
Total	59 740	632 491	68 660	-562 346	2 713	26 627	

Source : commune.

(* ouvrages récemment acquis n'ayant été mis en vente compte tenu de la fermeture des musées).

Annexe n° 8. Coédition des catalogues avec la RMN-GP

année de l'expo	Exposition	Stocks et évènements						en % du stock initial				Commentaire
		Stock initial	Ventes	Gratuits	Pilon et démarques	Stock à fin 2020	Valeur du stock fin 2020 en €	Ventes	Gratuits	Pilon et démarques	Invendus	
2019	Man-Ray	12 788	3 590	1 490	148	7 560	46 372	28%	12%	1%	59%	dont 600 exemplaires (17%) achetés par la ville (131 revendus)
2019	Par hasard	4 384	1 559	415	42	2 368	20 829	36%	9%	1%	54%	dont 600 exemplaires (38%) achetés par la ville (0 revendus)
2018	Picasso	5 000	1 887	510	242	2 361	29 098	38%	10%	5%	47%	dont 300 exemplaires (16%) achetés par la ville (11 revendus)
2016	Le rêve	5 088	2 460	597	184	1 847	16 626	48%	12%	4%	36%	
2015	Futurs	4 330	1 919	572	76	1 763	20 718	44%	13%	2%	41%	
2014	Visages	6 149	5 108	315	146	580	5 436	83%	5%	2%	9%	
	Total	37 739	16 523	3 899	838	16 479	139 080	44%	10%	2%	44%	

Source : CRC d'après données commune - RMN-GP.

Annexe n° 9. Évolution des charges courantes de la fonction « Musées » (y compris restes à réaliser)

yc RAR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014/2020
60611 Eau et assainissement	-	-	-	56 535	60 949	97 697	52 700	48 799	29 000	
60612 Energie/électricité	619 944	813 130	898 782	973 393	932 600	769 337	1 250 994	1 081 758	1 164 166	30%
60623 Alimentation	59	72	109	87	30	34	-	-	-	
60632 Fourniture de petits équipements	7 598	19 175	18 550	19 598	24 390	22 245	37 281	37 337	43 850	136%
6065 Livres, disques	18 643	12 423	22 925	20 665	50 219	22 514	22 126	13 227	16 957	-26%
6068 Autres matières et fournitures	61 993	95 485	76 723	80 465	77 088	105 757	71 617	60 115	87 597	14%
6132 Location immobilières	594 880	1 335 682	1 035 785	901 733	1 224 266	795 095	899 196	1 500 472	541 738	-48%
6135 Locations mobilières	-	18 337	3 538	13 440	15 192	11 520	5 964	33 629	-	-100%
614 Charges locatives et de copro	588 155	261 136	167 499	152 455	120 729	207 868	269 412	187 012	177 699	6%
61521 Entretien terrains	-	2 967	135	1 959	1 572	10 406	7 498	6 293	11 829	8658%
61522 Entretien, réparation bâtiments	72 573	217 733	205 680	160 524	141 548	268 739	230 483	283 418	230 717	12%
61523 Entretien, réparation réseaux	2 259	558	677	576	177	175	-	1 696	409	-40%
61558 Entretien autres biens mobiliers	13 288	8 577	299	9 860	85 686	41 695	20 312	20 906	19 784	6519%
6156 Maintenance	80 047	146 524	144 355	253 841	262 278	304 117	293 473	343 873	403 540	180%
6161 Multirisques	-	-	-	-	-	-	45 995	-	-	
617 Etudes et recherche	-	-	-	-	-	-	-	-	4 590	
6182 Documentation générale et techn	5 067	1 035	2 830	1 317	570	90	642	1 647	1 552	-45%
6188 Autres frais divers	3 176	6 413	4 614	-	4 813	4 171	12 560	4 860	3 016	-35%
6226 Honoraires	34 706	16 956	12 231	6 326	19 208	1 921	-	648	675	-94%
6227 Frais d'actes et de contentieux	-	-	-	-	-	-	-	-	350	
6228 Divers	105 884	376 728	465 380	553 958	562 865	869 415	663 135	651 605	358 370	-23%
6231 Annonces et insertions	-	-	2 898	690	-	-	-	-	-	
6233 Foires et expositions	1 323 114	2 603 062	3 108 909	2 877 469	2 674 087	2 000 181	2 979 728	2 797 733	3 169 698	2%
6236 Catalogues et imprimés	305 296	446 939	37 490	48 809	39 388	139 324	56 301	109 134	132 987	255%
6238 Divers	29 139	51 870	37 341	8 529	16 751	13 448	13 693	20 746	11 229	-70%
6241 Transport de biens	475 665	1 632 759	845 754	544 861	565 911	590 052	852 107	772 541	541 171	-36%
6257 Réceptions	5 092	33 223	20 066	31 564	31 996	24 895	53 122	31 285	13 020	-35%
6261 Frais d'affranchissement	22	24	7	15	179	-	21	-	-	
627 Services bancaires et assimilés	1 005	7 954	5 584	5 275	1 990	2 443	3 368	1 817	1 216	-78%
6281 Concours divers (cotisations)	18 775	19 375	19 475	39 275	35 736	23 941	37 666	36 250	46 255	138%
6282 Frais de gardiennage	-	-	2 019 190	1 909 183	1 857 397	1 545 611	1 882 447	3 577 675	4 701 127	133%
6283 Frais de nettoyages de locaux	-	-	1 218	11 779	6 804	18 600	47 156	47 741	39 553	3146%
6288 Autres services extérieurs	-	-	-	-	-	-	96 554	62 278	-	
637 Autres impôts et taxes	-	-	-	178	-	-	-	-	-	
Total général	4 366 381	8 128 136	9 158 044	8 684 358	8 814 418	7 891 287	9 905 550	11 734 494	11 752 097	28%

Source : comptes administratifs et commune.

Annexe n° 10. Évolution des dépenses de personnel de la fonction « musées »

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2013/2020	en %	croissance annuelle 2013/2020
Impôts, taxes et versements assimilés		248 557	305 591	311 197	302 332	296 376	319 091	332 544	349 022	342 765	37 173	15%	1,7%
6331	Versement mobilité	146 522	175 071	179 519	172 542	173 161	185 076	193 684	204 729	209 824	34 753	24%	2,6%
6332	Cotisations FNAL	36 627	43 750	44 735	43 137	43 292	46 269	48 420	51 183	52 457	8 707	24%	2,6%
6336	Cotisations CNFPT	62 347	81 980	85 703	83 806	77 921	83 268	87 158	92 127	78 905	- 3 075	-5%	-0,5%
6338	Autres impôts, taxes et versements assimilés	3 061	4 790	1 240	2 847	2 001	4 478	3 282	982	1 578	- 3 212	-105%	-14,7%
Personnels titulaires		8 684 575	9 143 199	10 175 424	10 331 013	10 370 141	10 897 832	11 237 813	11 518 632	11 748 735	2 605 536	30%	3,6%
64111	Rémunération principale	6 660 454	7 000 988	7 698 205	7 777 621	7 942 488	8 266 346	8 482 897	8 785 134	8 924 543	1 923 555	29%	3,5%
64112	NBI, supplément familial de traitement	363 614	363 423	433 125	435 128	438 718	449 255	450 073	461 854	468 845	105 422	29%	3,7%
64118	Autres indemnités	1 660 507	1 778 788	2 044 093	2 118 264	1 988 935	2 182 231	2 304 842	2 271 645	2 355 347	576 559	35%	4,1%
Personnels non titulaires		591 892	1 676 405	1 222 976	861 680	664 517	979 947	1 218 316	1 406 248	1 642 092	- 34 313	-6%	-0,3%
64131	Rémunérations	562 220	1 456 962	1 083 693	766 116	603 197	948 538	1 104 106	1 267 382	1 463 513	6 551	1%	0,1%
64138	Autres indemnités	29 672	219 443	139 283	95 564	61 320	31 409	114 210	138 866	178 578	- 40 864	-138%	-2,9%
Autres charges et charges sociales		3 419 955	4 038 385	4 349 426	4 269 082	4 254 820	4 534 554	4 592 290	4 824 729	5 025 876	987 490	29%	3,2%
6417	Rémunération des apprentis	1 793	4 613	-	-	-	2 877	1 588	11 195	30 238	25 625	1430%	30,8%
6451	Cotisations à l'U.R.S.S.A.F	1 338 596	1 722 889	1 673 607	1 582 103	1 563 861	1 703 815	1 674 864	1 785 374	1 861 372	138 484	10%	1,1%
6453	Cotisations aux caisses de retraite	1 978 514	2 214 402	2 562 848	2 584 723	2 608 567	2 739 366	2 823 231	2 936 410	2 997 048	782 646	40%	4,4%
6457	Cotisations sociales liées à l'apprentissage	116	286	-	-	-	96	53	305	-	286	-248%	-100,0%
6458	Cotisations aux autres organismes	60 676	11 776	-	-	-	-	-	-	-	11 776	-19%	-100,0%
6472	Prestations familiales directes					953	4 007	6 441	3 749	2 970	2 970		
64731	Allocations chômage	38 269	21 360	33 533	22 198	-	-	-	-	-	21 360	-56%	-100,0%
6488	Autres charges	1 993	63 060	79 437	80 058	81 438	84 394	86 113	87 697	134 247	71 187	3572%	11,4%
Total général		12 944 980	15 163 580	16 059 022	15 764 106	15 585 853	16 731 425	17 380 962	18 098 631	18 759 467	3 595 886	28%	3,1%

Source : comptes administratifs et commune.

Annexe n° 11. Budgets prévisionnels et réalisés des expositions coproduites avec la Réunion des musées nationaux-Grand Palais

	Visages (2014)				Futurs (2015)			Le rêve (2016)				Picasso (2018)				Par hasard (2019)				Man Ray (2020)			
	Budget	Avenant	Réalisé (Bilan final)	Ecart	Budget	Réalisé (Bilan final)	Ecart	Budget	Réalisé (Bilan final)	Réalisé corrigé CRC	Ecart	Budget	Réalisé (Bilan final)	Réalisé corrigé CRC	Ecart	Budget	Réalisé (Bilan final)	Réalisé corrigé CRC	Ecart	Budget	Réalisé (Bilan final)	Réalisé corrigé CRC	Ecart
Apport en nature RMN	665 000	665 000	646 553	-3%	665 000	741 045	11%	665 000	404 112	404 112	-39%	1 130 000	922 426	922 426	-18%	655 000	391 229	391 229	-40%	338 000	252 195	252 195	-25%
Apport en industrie RMN	350 000	350 000	350 000	0%	350 000	350 000	0%	290 000	290 000	290 000	0%	290 000	290 000	290 000	0%	290 000	290 000	290 000	0%	65 000	65 000	65 000	0%
Total RMN	1 015 000	1 015 000	996 553	-2%	1 015 000	1 091 045	7%	955 000	694 112	694 112	-27%	1 420 000	1 212 426	1 212 426	-15%	945 000	681 229	681 229	-28%	403 000	317 195	317 195	-21%
Apport en nature VDM	462 500	659 133	635 665	37%	607 000	520 509	-14%	355 000	355 453	355 453	0%	525 000	525 000	236 116	-55%	667 000	476 594	572 499	-14%	265 000	325 000	138 634	-48%
Apport en industrie VDM	250 000	200 000	250 000	0%	200 000	200 000	0%	200 000	200 000	200 000	0%	200 000	200 000	200 001	0%	200 000	200 000	200 000	0%	65 000	65 000	65 000	0%
Total Ville de Marseille	712 500	859 133	885 665	24%	807 000	720 509	-11%	555 000	555 453	555 453	0%	725 000	725 000	436 117	-40%	867 000	676 594	772 499	-11%	330 000	390 000	203 634	-38%
Dépenses totales	1 727 500	1 874 133	1 882 218	9%	1 822 000	1 811 554	-1%	1 510 000	1 249 565	1 249 565	-17%	2 145 000	1 937 426	1 648 543	-23%	1 812 000	1 357 823	1 453 728	-20%	733 000	707 195	520 829	-29%
Recettes de l'exposition	755 000	781 000	731 815	-3%	822 000	438 649	-47%	570 001	310 698	280 698	-51%	1 205 000	1 202 000	436 188	-64%	867 000	89 180	89 180	-90%	403 800	-	118 402	-71%
Billetterie	532 000	506 000	692 071	30%	599 000	392 588	-34%	480 001	265 774	265 774	-45%	1 115 000	-	424 418	-62%	607 000	89 180	89 180	-85%	373 800	-	115 281	-69%
dont recettes plein tarif	420 000	330 000	519 053	24%	390 652	273 420	-30%	313 044	163 925	163 925	-48%	673 901	-	-	-	472 111	68 600	68 600	-85%	264 600	-	85 206	-68%
dont recettes tarif réduit	112 000	176 000	173 018	54%	208 348	119 168	-43%	166 957	101 849	101 849	-39%	441 099	-	-	-	134 889	20 580	20 580	-85%	109 200	-	30 075	-72%
Audioguides	48 000	80 000	31 980	-33%	48 000	9 988	-79%	40 000	6 466	6 466	-84%	40 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Visites individuelles	20 000	40 000	7 764	-61%	20 000	7 682	-62%	20 000	8 458	8 458	-58%	20 000	-	-	-	60 000	-	-	-100%	10 000	-	3 121	-69%
Mécénat	130 000	130 000	-	-100%	130 000	20 000	-85%	20 000	20 000	-	-100%	20 000	-	-	-	100 000	-	-	-100%	10 000	-	-	-100%
Commission 15 % VDM	-	-	3 000	-	-	3 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Location espaces	25 000	25 000	-	-100%	25 000	-	-100%	10 000	10 000	-	-100%	10 000	-	-	-	100 000	-	-	-100%	10 000	-	-	-100%
Pass musée	-	-	-	-	-	10 395	-	-	-	-	-	-	-	11 770	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Divers	-	-	996	-	-	996	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participation VDM à l'équ	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0%	1 000 000	1 000 000	0%	940 000	940 000	-	-	940 000	725 000	-	940 000	945 000	945 000	-	-	329 200	-	-	-
Recettes totales	1 755 000	1 781 000	1 731 815	-1%	1 822 000	1 438 649	-21%	1 510 001	1 250 698	280 698	-81%	2 145 000	1 927 000	436 188	-80%	1 812 000	1 034 180	89 180	-95%	733 000	-	118 402	-84%
Résultat	27 500	- 93 133	- 150 403		- - 372 905			1	1 133	- 968 867		- - 10 426	- 1 212 355		- - 323 643	- 1 364 548			- - 707 195	- 402 427			
Coût pour la ville	972 500	1 093 133	1 150 403	18%	1 000 000	1 372 905	37%	939 999	938 867	968 867	3%	940 000	735 426	1 212 355	29%	945 000	1 268 643	1 364 548	44%	329 200	707 195	402 427	22%
Hypothèses du budget																							
Entrées	100 000	105 036	-	-19%	100 000	80 730	-19%	80 000	59 882	-	-25%	188 500	188 500	117 967	-37%	80 000	-	36 479	-54%	60 000	-	34 479	-43%
% gratuit	45%	-	-	-	-	-	-	35%	55%	-	-	35%	35%	54%	-	30%	-	77%	-	30%	-	59%	-
Entrées gratuites	45 000	31 511	-	-49%	34 891	17 961	-49%	27 826	31 999	-	15%	27 826	27 826	63 412	128%	23 796	-	28 194	18%	18 000	-	20 486	14%
Entrées payantes	55 000	73 525	-	-4%	65 109	62 769	-4%	52 174	27 883	-	-47%	122 527	122 527	54 555	-55%	56 204	-	8 285	-85%	42 000	-	13 993	-67%

Source : CRC, d'après données commune.

Annexe n° 12. Organisation de la sécurité et sûreté dans les différents musées (2020)

	Catégorie ERP	Présence d'UGIS	jauge	Service incendie 3 SSIAP	Mission filtrage vigipirate	Missions sûreté jour	Missions de sûreté nuit
<i>Vieille Charité</i>	2	non	1 166	privé	privé	privé	privé
<i>Musée d'Histoire de Marseille</i>	2	oui	1 344	privé	privé	privé	privé
<i>Musée d'Art Contemporain</i>	2	non	809	non	non	Agents municipaux	Agents municipaux
<i>Musée des Beaux-Arts</i>	3	oui	356	privé	privé	Agents municipaux	Agents municipaux
<i>Musée des Arts décoratifs et de La Mode</i>	2 bâtiments en catégorie 4	oui	292 château 243 pavillon	privé	privé	privé	privé
<i>Musée Cantini</i>	4	non	290	non	privé	privé	Agents municipaux
<i>Accoules</i>	5	non	50	non	privé	non	non
<i>Grobet-Labadié</i>	5	non	100	non	privé	Agents municipaux	Agents municipaux
<i>Musée des Docks</i>	5	non	50	non	privé	non	non
<i>Mémorial de la Marseillaise</i>	5	non	100	non	privé	non	non
<i>Mémorial des Déportations</i>	5	non	65	non	privé	privé	non
<i>Cabinet des monnaies et médailles</i>	5	oui	80	privé	privé	privé	privé
<i>Muséum d'histoire naturelle</i>	3	non	370	non	privé	non	non
<i>Réserve CPM</i>	ERT	oui		privé	privé	privé	privé
<i>Réserve Gay Lussac</i>	ERT*	non		non	non	non	non

Source : CRC à partir de la délibération du 27 janvier 2020 et des données de la commune.

* Établissements recevant des travailleurs.

Annexe n° 13. Exemples de motifs invoqués pour ne pas être à son poste, changer de musée et situations atypiques

L'agent dont le musée d'affectation doit être accessible en trajet direct par transport en commun. Le service des musées propose le musée d'histoire de Marseille qui répond à cette contrainte mais l'agent veut travailler avec sa copine qui est affectée au musée des Beaux-Arts. Un nouvel avis de la médecine du travail a été rendu dans ce sens.

L'agent qui doit être positionné près des toilettes.

L'agent qui ne supporte pas le bruit et doit donc être affecté dans un musée autre que le Muséum d'histoire naturelle.

L'agent qui ne peut travailler dans des grandes salles.

L'agent qui ne peut travailler près de l'épave du port antique en raison des émanations. Le conservateur a dû demander un certificat auprès d'un prestataire allemand pour prouver qu'il n'y avait pas d'émanation.

L'agent qui ne veut pas travailler au Mémorial des déportations parce que c'est triste.

L'agent qui ne veut pas travailler au MAAOA parce qu'il y a des têtes réduites et que la salle est trop sombre.

Les agents qui ferment une salle parce qu'ils estiment qu'il fait trop froid et considèrent que la température que mentionne le thermomètre est fausse.

L'agent qui doit aller au musée Cantini « pour son confort ».

Une femme qui doit être affectée dans un musée parce que son mari ne veut pas qu'elle emprunte une certaine ligne de métro.

Les agents qui veulent se retirer d'un musée, une des œuvres de Manifesta risquant de les rendre aveugles. L'administrateur des musées a dû se déplacer sur site (l'œuvre était une série de bandes de plastique de couleur éclairées par des spots).

L'agent qui ne supporte pas la climatisation (tous les musées sont climatisés pour la conservation des œuvres).

L'agent qui ne supporte pas la lumière électrique à qui il faut un musée éclairé en lumière naturelle.

L'agent qui s'est fait opérer des deux mains et ne peut pas ouvrir les portes (Il faut systématiquement quelqu'un pour lui ouvrir les portes dont celles des toilettes) et doit avoir un tabouret pour surélever ses jambes en raison de problèmes de circulation.

L'agent de surveillance de salle qui porte des lunettes de soleil car il vient d'être opéré des yeux.

Annexe n° 14. Sanctions disciplinaires à l'encontre d'agents du service des musées (2020 - mi-mars 2021)

<i>Emploi</i>	Faute commise	Sanction infligée
<i>2020</i>		
<i>Gestionnaire d'équipe</i>	Propos sexistes et irrespectueux vis-à-vis des agents de salles féminines placés sous son autorité	Un jour d'exclusion temporaire, changement de musée, repositionnement en salles, commission de harcèlement
<i>Gestionnaire d'équipe</i>	Manquement à ses obligations en sa qualité de gestionnaire d'équipe	Avertissement
<i>Médiateur</i>	3 jours de service non fait	Blâme
<i>Agent d'accueil et de surveillance de salle</i>	Refus d'obéissance à sa hiérarchie et influence négative sur les collègues de travail contraire aux instructions données par le gestionnaire d'équipe.	Avertissement
<i>Agent d'accueil et de surveillance de salle</i>	Refus d'obéissance à sa hiérarchie et influence négative sur les collègues de travail contraire aux instructions données par le gestionnaire d'équipe.	Avertissement
<i>2021 (situation à mi-mars)</i>		
<i>Adjoint technique</i>	Agression physique et verbale à l'encontre d'un collègue de travail	Un jour d'exclusion temporaire de fonctions

Source : commune.

**Annexe n° 15. Synthèse du récolement des œuvres déposées
dans les musées Marseillais**

	Déposant	À récoiler	Récolés	Localisés	Recherchés	Retrouvés	Classements	Plaintes	Suites
<i>Marseille Musée Cantini</i>	Centre national des arts plastiques	0	152	140	12	1	9	2	0
<i>Marseille Musée Cantini</i>	Service des musées de France	0	51	50	1	0	0	1	0
<i>Marseille Musée d'archéologie méditerranéenne</i>	Service des musées de France	0	238	143	98	3	5	90	0
<i>Marseille Musée d'art contemporain</i>	Centre national des arts plastiques	0	75	75	0	0	0	0	0
<i>Marseille Musée des arts décoratifs, de la faïence et de la mode</i>	Centre national des arts plastiques	0	36	36	0	0	0	0	0
	Manufacture nationale de Sèvres	13	6	6	0	0	0	0	0
	Service des musées de France	0	138	138	0	0	0	0	0
<i>Marseille Musée des beaux-arts (Palais Longchamp)</i>	Centre national des arts plastiques	0	125	112	13	2	9	2	0
<i>Marseille Musée des beaux-arts (Palais Longchamp)</i>	Service des musées de France	0	76	70	6	0	0	2	4
<i>Marseille Musée d'histoire (ex du Vieux Marseille)</i>	Service des musées de France	0	3	3	0	0	0	0	0
<i>Marseille Musée d'histoire (ex du Vieux Marseille)</i>	Centre national des arts plastiques	0	2	2	0	0	0	0	0
<i>Marseille Musée Grobet-Labadié</i>	Service des musées de France	1	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		14	902	775	130	6	23	97	4
<i>Part en %</i>					14,4 %			10,8 %	

Source : CRC à partir du rapport de la CRDOA (avril 2019)



Les publications de la chambre régionale des comptes
Provence-Alpes-Côte d'Azur
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur

Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur

17 rue de Pomègues

13295 Marseille Cedex 08

pacagrefe@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur

Chambre régionale
des comptes

Provence-Alpes-Côte d'Azur



Marseille, le 20 JUIN 2022

LE PRÉSIDENT

Dossier suivi par : Bérénice BAH, greffière
T 04 91 76 72 65
pacagrefe@crtc.ccomptes.fr

Réf. : GREFFE/BBA/LB/n° 2022-0785

Contrôle n° 2021-0025 et n° 2021-0150 à 2021-0160

Objet : rapport d'observations définitives

P.J. : 12 rapports d'observations définitives

Recommandé avec accusé de réception
2C 151 920 2973 9

à

Monsieur Benoît PAYAN
Maire de la commune de Marseille
Hôtel de Ville
Place Daviel
13233 MARSEILLE CEDEX 20

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint les 12 rapports comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion des musées de la commune de Marseille pour les exercices 2012 et suivants ainsi que les réponses qui y ont été apportées.

Je vous rappelle que ces documents revêtent un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à leur communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de les inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle ils donneront lieu à débat. Dans cette perspective, les rapports et les réponses seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Dès la tenue de cette réunion, ces documents pourront être publiés et communiqués aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

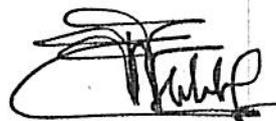
En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Par ailleurs, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, les rapports d'observations et les réponses jointes sont transmis au préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et du département des Bouches-du-Rhône ainsi qu'à la directrice régionale des finances publiques de Provence-Alpes-Côte d'Azur et du département des Bouches-du-Rhône.

Enfin, j'appelle votre attention sur le fait que l'article L. 243-9 du code des juridictions financières dispose que « dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'ordonnateur de la collectivité territoriale ou le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes ».

Il retient ensuite que « *ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L. 143-9* ».

Dans ce cadre, vous voudrez bien notamment préciser les suites que vous aurez pu donner aux observations et aux recommandations qui sont formulées dans les rapports d'observations, en les assortissant des justifications qu'il vous paraîtra utile de joindre, afin de permettre à la chambre d'en mesurer le degré de mise en œuvre.



Nacer MEDDAH