



MINISTÈRE DE LA CULTURE

Direction générale des patrimoines

Inspection des patrimoines

RAPPORT SUR L'ORGANISATION DES MUSÉES DE FRANCE AU REGARD DES RÉFORMES TERRITORIALES

Vers une accélération des transferts et des mutualisations ?



Juin 2020

Bruno Saunier
Conservateur général du patrimoine
Collège musées

Pierre Pénicaud
Conservateur général du patrimoine
Collège musées

Nous remercions chaleureusement pour leur accueil, leur participation et leur aide :

- **Les élues et élus des collectivités choisies pour illustrer ce rapport**
- **Les personnels des administrations de ces collectivités**
- **Les responsables et les personnels des établissements patrimoniaux étudiés**
- **Les Directrices et Directeurs régionaux des affaires culturelles, les personnels scientifiques des pôles patrimoniaux et particulièrement les conseillers-musées**
- **Le Service des Musées de France et particulièrement les conservateurs et les conservatrices du Bureau des réseaux territoriaux**
- **Toutes les professionnelles et tous les professionnels de l'action culturelle et patrimoniale rencontrés**

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	p. 05
INTRODUCTION	p. 07
I - CONTEXTE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE	p. 11
I.1 LE CODE DU PATRIMOINE ET L'ORGANISATION DES MUSÉES DE France	p. 12
I.2 LES LOIS MAPTAM ET NOTRE ET LES MUSÉES	p. 13
II – LES CONSÉQUENCES OBSERVÉES ET RÉSULTANT DES CHANGEMENTS DE L'ORGANISATION TERRITORIALE	p. 15
II.1 LES RÉGIONS	p. 16
II.1.1 FRAM et FRAR	
II.1.2 Les FRAC	
II.1.3 Régions propriétaires et/ou gestionnaires de musée	
II.1.4 Régions et politiques muséales	
II.2 LES DÉPARTEMENTS	p. 19
II.2.1 Le déclin progressif des conservations départementales	
II.2.2 La situation des conservations départementales aujourd'hui	
II.3 LES MÉTROPOLIS	p. 22
II.3.1 Les trois cas particuliers (Paris, Lyon, Aix-Marseille)	
II.3.2 Les dix-neuf métropoles de droit commun	
II.4 LES COMMUNAUTÉS URBAINES	p. 26
II.5 LES COMMUNAUTÉS D'AGGLOMÉRATION	p. 28
II.6 LES COMMUNAUTÉS DE COMMUNES	p. 31
III – ORGANISATION DES MUSÉES ET MUTUALISATIONS	p. 35
III.1 MUTUALISATIONS AU SEIN DE DIRECTIONS DES MUSÉES	p. 35
III.1.1 Les musées qui ne sont pas concernés.	
III.1.2 Le contexte de la mise en place d'une direction des musées	
III.1.3 Le directeur des musées	
III.1.4 Les services mutualisés	
III.1.5 Distance et mutualisation	
III.2 MUTUALISATIONS AVEC D'AUTRES CHAMPS DU PATRIMOINE	p. 44
III-2-1 Les musées fonctionnant avec des sites archéologiques ou monumentaux	
III-2-2 Musées et villes et pays d'art et d'histoire (VPAH)	
III-2-3 Musées, collections vivantes et universités	
III-2-4 Musées et autres secteurs patrimoniaux	
CONCLUSION	p. 57
I – AVANTAGES ET INCONVÉNIENT	
A – Avantages	
B – Écueils et limites	
II – PRÉREQUIS A RESPECTER SUR LE TERRAIN ET CONSÉQUENCES POUR LES SERVICES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE	
A – Les collectivités territoriales s'administrent librement.	
B – Des services de la direction générale des patrimoines plus à l'écoute	
LISTE DES ANNEXES ET DES ENTRETIENS	p. 63

RÉSUMÉ

Depuis plusieurs années, les musées de France sont en mutation. Après l'important développement des années 1980 à 2000, une phase de restructuration a commencé, vraisemblablement après la crise financière de 2008. Ces restructurations se sont accélérées ces dernières années. Par l'étude sur le terrain d'une trentaine de cas et l'examen de la situation de plusieurs centaines de musées de France, ce rapport cherche à cerner les grandes tendances actuelles.

Contexte législatif et réglementaire

Le Code du patrimoine n'est pas contraignant concernant l'organisation des musées. Avec la loi relative à la Liberté de Création, à l'Architecture et au Patrimoine (loi LCAP) de 2016, il renforce, cependant, le cadre réglementaire de la gestion des collections, l'obligation pour tout musée d'avoir un Projet Scientifique, Culturel et Educatif (PSCE) et la nécessaire présence d'un service des publics (qui peut être mutualisé).

Le Code général des collectivités territoriales a beaucoup évolué ces dernières années. Issus des lois de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (loi MAPTAM) et de Nouvelle Organisation Territoriale (loi NOTRe) de 2014 et 2015, les nouveaux Établissements Publics de Coopération Intercommunale (les EPCI), communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines et métropoles, n'ont pas encore trouvé leur pleine stabilité ; et ce d'autant plus en matière de culture que cette compétence demeure partagée par tous les niveaux de collectivité mais n'est pas contraignante.

Les conséquences des réformes territoriales sur les musées et les politiques patrimoniales

Les régions s'emparent de plus en plus de la question patrimoniale, soit indirectement par le renforcement des services et des politiques dédiées, soit directement par la gestion d'établissements. A l'inverse, les départements qui étaient relativement présents sur les politiques patrimoniales, se recentrent sur le social tout en restant impliqués dans le fonctionnement d'un certain nombre de musées. Les communes restent majoritaires comme propriétaires ou gestionnaires de musées. Le transfert aux EPCI (principalement de gestion) concerne, pour le moment, principalement les métropoles. Les autres catégories d'EPCI se sont encore peu emparées de la question des musées, alors qu'elles s'intéressent davantage aux médiathèques, écoles de musique et écoles d'art par exemple.

Si rien ne semble encore stabilisé, on constate, cependant, que les collectivités ont désormais une approche différente du patrimoine en général et des musées en particulier. En effet, ces collectivités ont tendance à aborder le patrimoine selon un schéma plus global qui ne tient pas forcément compte des découpages sectoriels issus de la Révolution encore en vigueur au niveau de l'État. C'est d'ailleurs souvent à l'occasion d'un transfert de propriété et/ou de gestion d'une commune propriétaire vers les nouveaux EPCI que sont également abordées les questions de mutualisation.

Organisation des musées et mutualisations

Si l'impact des réformes territoriales est encore faible sur les transferts de musées aux nouveaux EPCI, il n'en est pas de même sur l'organisation des établissements où l'on peut se rendre compte d'un mouvement de fond de mutualisation entre musées dans les collectivités qui en comportent plusieurs, mais aussi, et c'est plus récent, entre établissements et services appartenant à des champs patrimoniaux jusqu'alors séparés, archéologie, monuments historiques et services des Villes et Pays d'Art et d'Histoire (VPAH).

Les labels VPAH et les opérations « Action Cœur de Ville » sont souvent l'occasion d'engager ces opérations de mutualisation.

Plus d'avantages que d'inconvénients ?

Ces transferts et ces mutualisations posent un certain nombre de questions. Ils sont souvent envisagés pour des raisons d'économies budgétaires et de réduction des personnels. Lorsqu'ils sont véritablement pensés à travers un Projet Scientifique, Culturel et Educatif (PSCE) et un projet de service, ils peuvent aboutir à des structures solides et ayant du sens. En outre, ces rapprochements permettent de peser d'un plus grand poids dans le paysage culturel. Mais ces mutualisations obligent à repenser l'organisation ainsi que le travail et ne se passent pas sans heurts et inquiétude au sein des équipes. L'éloignement géographique des composantes des nouvelles entités peut aussi être un problème. Quoiqu'il en soit, ces mutations sont en marche et elles concernent des centaines de musées ; le phénomène n'est pas marginal.

Qu'attendre des services de l'État ?

Les services de l'État, administration déconcentrée et administration centrale doivent, eux aussi, évoluer vers une approche plus transversale et plus globale du patrimoine sous toutes ses formes pour accompagner les collectivités territoriales et leur apporter un cadre référentiel partagé. C'est déjà en partie le cas dans les Directions régionales des affaires culturelles.

Le Code du patrimoine, relativement souple, autorise ces mutations sans qu'il soit nécessaire de le modifier. Il convient, cependant, de préciser les questions concernant la propriété des collections, en particulier en cas de transfert, et leur statut pour permettre le rapprochement des différents champs du patrimoine.

INTRODUCTION

Cette étude ne prétend pas être l'exact reflet de la situation générale des musées français. Elle n'est pas le résultat d'un examen au cas par cas de la situation des 1220 musées de France mais elle a pour point de départ des observations faites sur le terrain au cours de précédentes missions, dans d'autres cadres. Ces observations et des échanges informels avec des collègues en poste dans les Directions régionales des affaires culturelles et dans les collectivités territoriales donnent à penser de façon diffuse que l'organisation des musées de France en région est en train de changer, en raison d'une manière différente d'aborder le patrimoine de la part des décideurs locaux, plus globale, et d'une législation en pleine évolution, liées aux évolutions de l'organisation territoriale et aux changements consécutifs aux restrictions budgétaires observées ces dernières années dans les collectivités territoriales et au niveau de l'État. Ce sentiment diffus d'un changement de paradigme au niveau territorial, déjà noté dans le rapport « Inventer des musées pour demain »¹ nous avons voulu le mesurer sur le terrain à travers une série d'exemples choisis avec les conseillers-musées en Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et reflétant une tendance qui semble s'accroître ces dernières années, même si elle ne concerne pas l'ensemble des musées de France.

La première étape

Par mutualisation, il faut entendre tout rapprochement entre plusieurs musées mettant en commun des services, des personnels et/ou des locaux, mais également tout rapprochement avec d'autres secteurs patrimoniaux d'une même entité : les services des Villes et Pays d'Art et d'Histoire, l'archéologie à travers la gestion de sites archéologiques et/ou celle de dépôts archéologiques – voire de Centres d'Etude et de Conservation (CCE) – les Monuments Historiques à travers la gestion de la restauration et/ou la mise en valeur du patrimoine monumental et mobilier, les Archives ou les Bibliothèques. Ces rapprochements peuvent être encore plus variés : avec d'autres secteurs culturels ou avec d'autres secteurs d'activité comme les offices du tourisme... C'est donc une mutualisation au sens large du terme qu'il convient d'avoir à l'esprit.

La deuxième question concernant ces mutualisations pose le cadre institutionnel dans lequel elles interviennent et selon quel calendrier. Est-ce récemment, en lien avec les dernières lois de réorganisation territoriale et de décentralisation, ou est-ce un mouvement plus ancien ?

Cette première étape a consisté à interroger les conseillers-musées en DRAC et les conservateurs du Bureau des réseaux territoriaux au Service des Musées de France sur les cas de mutualisation dont ils pouvaient avoir connaissance. Cette consultation a permis d'établir une liste assez large d'exemples, à la fois variée et couvrant l'ensemble du territoire. Cette liste a été complétée, d'une part, par les exemples que nous avons nous-mêmes en tête, et, d'autre part, par des entretiens avec d'autres personnes représentant des institutions aussi diverses que l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France (AGCCPF), le chef de la délégation des patrimoines culturels à la Direction du Patrimoine, de la Mémoire et des Archives (DPMA) du ministère des Armées, des représentants de la conférence des muséums d'histoire naturelle et de l'Office de Coopération et d'Informations Muséales (OCIM), des collègues de l'Inspection des patrimoines (IDP), des collègues d'autres services de la Direction générale des patrimoines (DGP)...

¹ RAPPORT OFFICIEL « Inventer des musées pour demain » rapport de la mission musées xxi^e siècle sous la direction de Jacqueline Eidelman, La Documentation française, Paris, 2017

La deuxième étape

A partir de cette première liste d'une centaine de cas, non exhaustifs de la situation générale des musées de France mais assez représentative de celle-ci, a été effectuée une sélection de 28 exemples significatifs et de types différents qu'il semblait possible d'examiner en détail dans le délai d'une année :

- Collectivités de tailles différentes, des communes rurales aux métropoles ;
- Rapprochements avec des équipements ou services patrimoniaux autres que les musées : VPAH, archéologie, bibliothèques...

129 musées de France sont concernés à un titre ou à un autre dans ces 28 exemples. Ces derniers ont été complétés par d'autres, tout aussi significatifs mais un peu plus à la marge de ce qui se passe dans les collectivités territoriales, comme le Conservatoire des Arts et métiers qui abrite un musée, les musées du ministère des Armées, la Cité de la Céramique - Sèvres et Limoges... D'autres entretiens avec des représentants d'institutions comme le Conseil régional d'Ile-de-France, la Fabrique de patrimoines en Normandie, Aliénor dans la Nouvelle Aquitaine, sont venus nourrir la réflexion générale.

LISTE PAR RÉGIONS

Auvergne-Rhône-Alpes

- Les musées de la région & DRAC
- Les musées de la COR
- Les musées de Loire-Foréz
- Vienne & Saint-Romain-en-Gal
- Le Puy-en-Velay

Bourgogne-Franche-Comté

- Cluny
- Autun
- Saint-Sauveur-en-Puisaye

Bretagne

- Musées de territoires finistériens

Centre-Val-de-Loire

Corse

Grand-Est

- Troyes
- Nancy
- Strasbourg
- Université de Strasbourg
- Mulhouse

Hauts-de-France

- Noyon

Île-de-France

- Saint-Cloud
- Louvres
- Dourdan
- Conseil régional

Normandie

- Rouen
- Fabrique des patrimoines

Nouvelle-Aquitaine

- La Rochelle
- Rochefort
- Limoges
- Aliénor

Occitanie

- Toulouse
- Béziers
- Gaillac-Graulhet

Pays-de-Loire

- Angers
- CD Maine-et-Loire
- La DAMM

Provence-Alpes-Côte d'Azur

- Marseille
- Aix-en-Provence

Outre-Mer

- La Réunion

National

- Le CNAM – Musée des Arts et Métiers
- Muséum national d'Histoire naturelle
- Musées de la Défense
- Cité de la Céramique
- AGCCPF

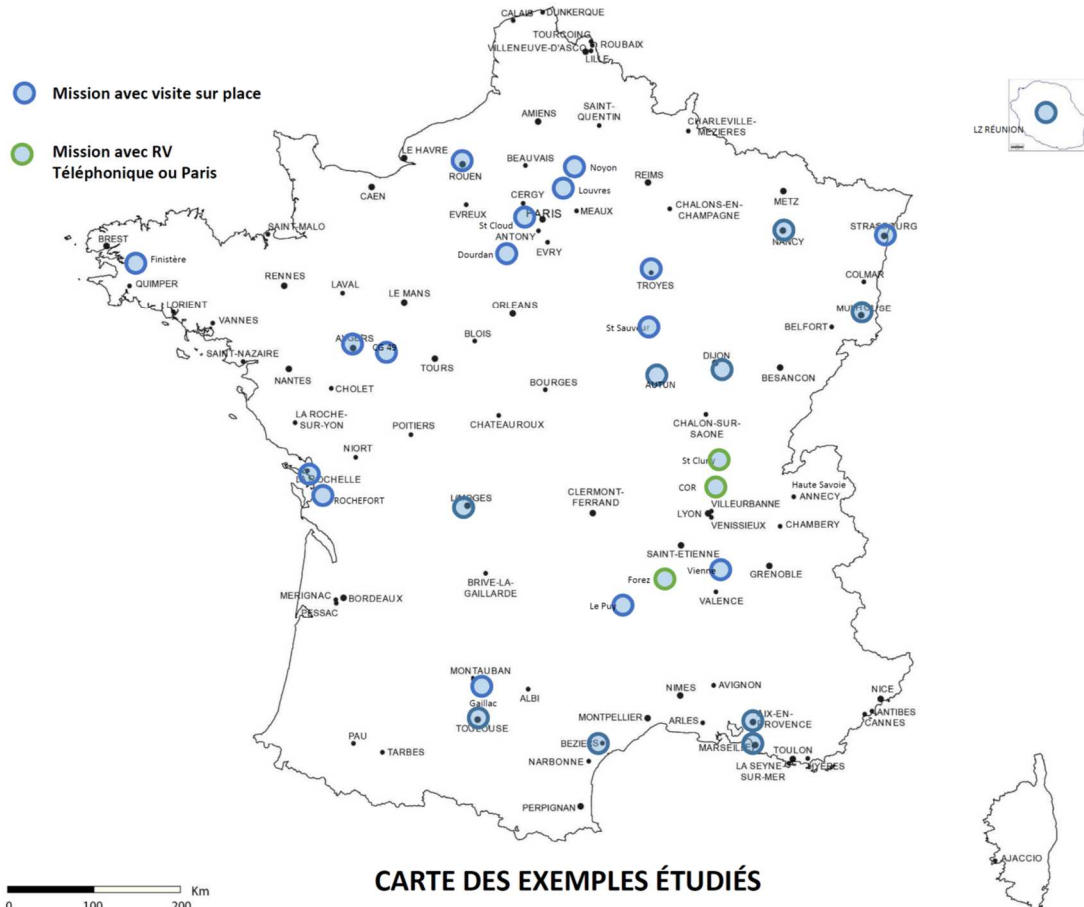
Lors de la rédaction du présent rapport, nous avons complété cette centaine d'exemples par plusieurs centaines d'établissements muséaux et patrimoniaux de nombreuses autres collectivités, exemples étudiés grâce à la documentation trouvée sur internet et grâce à de nombreux entretiens téléphoniques avec les conseillers-musées et les conservateurs du BRT concernés.

La troisième étape

La troisième étape de l'étude a consisté à aller sur le terrain pour rencontrer élus, responsables administratifs et responsables scientifiques des cas étudiés. 25 missions ont été effectuées par les deux conservateurs généraux. Ces 25 missions ont été complétées par plusieurs entretiens téléphoniques, soit pour ajouter quelques cas supplémentaires, simples à étudier sans aller sur le terrain, soit pour préciser certains points des cas étudiés. Le total des cas étudiés s'élève donc à 28, avec pour chacun :

- Préparation des missions en amont par la récolte de renseignements aussi divers que la nature et la gouvernance des musées à étudier, le statut des collectivités propriétaires et/ou gestionnaires, les autres champs patrimoniaux présents dans la collectivité et leur mode de gestion, les projets en cours, notamment les opérations « Action Cœur de Ville », d'une manière générale l'environnement institutionnel et culturel des musées ;
- Rencontres sur le terrain avec des élus et des responsables de ces équipements et services pour la grande majorité des cas étudiés, avec des entretiens téléphoniques complémentaires dans certains cas ;
- Entretiens téléphoniques pour trois dossiers : le musée de Cluny en Saône-et-Loire, les musées de la Communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien (la COR) et les musées de la communauté d'agglomération Loire-Foréz.

Les résultats de ces enquêtes ont fait l'objet de comptes rendus systématiques mettant en évidence les organisations et les questions qui peuvent se poser dans chaque cas. Ces comptes rendus sont en annexe du présent rapport.



I - CONTEXTE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

On rappellera, pour mémoire, que la gestion du patrimoine français est encadrée par le Code du patrimoine, aussi bien au niveau législatif que réglementaire, dans une moindre mesure par le Code général de la propriété de la personne publique, notamment son article L 2112-1, et enfin par le Code général des collectivités territoriales. On rappellera également que, selon la constitution de la Cinquième République en vigueur, les collectivités territoriales « s'administrent librement » (article 72, troisième alinéa). Le Code du patrimoine et le Code général des collectivités territoriales ont été en partie modifiés ces dernières années et il convient de voir en quoi ces modifications ont pu avoir des conséquences sur la gestion des musées de France.

En effet, le quinquennat du Président de la République, Monsieur François Hollande, a vu le vote et la promulgation de la loi relative à la Liberté de Création, à l'Architecture et au Patrimoine (Loi LCAP n°2016-925 du 16 juillet 2016) ainsi que ses décrets d'application, et de plusieurs lois visant à réorganiser les collectivités territoriales, à accroître et à mieux répartir leurs compétences. C'est ce que l'on appelle communément « l'acte III de la décentralisation ». Ces lois avaient été précédées sous le quinquennat de Monsieur Nicolas Sarkozy d'une autre loi qui avait également pour but de réorganiser les collectivités territoriales avec, notamment, la suppression à l'horizon 2020 du département. Mais cette dernière disposition a été abrogée par les lois suivantes :

- La Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite « loi MAPTAM » ;
- La loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral ;
- La Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe ».

La Loi LCAP a eu peu de conséquence quant à l'organisation et à la gouvernance des musées de France ; les modifications du livre IV relatif aux musées ont été marginales. Elles ont, notamment, renforcé la procédure en cas de péril des collections. D'un autre côté, dans le domaine de la culture, les deux lois MAPTAM et NOTRe n'ont pas eu, *a priori*, de conséquences lourdes pour l'administration et la gestion de différents champs culturels. Cependant, à l'intérieur de ce cadre législatif et réglementaire modifié, les collectivités se sont vues doter d'une plus grande latitude pour s'organiser, notamment dans le domaine culturel.

I.1 LE CODE DU PATRIMOINE ET L'ORGANISATION DES MUSÉES DE FRANCE

Le livre IV du Code du patrimoine, relatif aux musées, est assez sibyllin quant à la définition qu'il donne d'un musée de France (art. L 410-1). En effet, un musée de France est défini à travers sa collection et la finalité de celle-ci: *« Est considérée comme musée, au sens du présent livre, 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. »* Néanmoins, les missions d'un musée de France sont précisées par la suite à travers les articles L 441-2, relatif aux missions, et L 442-7, relatif au service des publics, et il est précisé, notamment, que *« Les musées de France ont pour missions permanentes de :*

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;*
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;*
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;*
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. Ils établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire. »*

En outre, *« Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées. »*

En revanche, le Code du patrimoine est muet sur les questions d'organisation et de gouvernance d'un musée de France. Tout juste, précise-t-il que *« les activités scientifiques des musées de France sont assurées sous la responsabilité de professionnels présentant des qualifications définies par décret en Conseil d'État. »* (L 442-8) et que *« Les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles prévues à l'article L. 442-7 sont assurées par des personnels qualifiés. »* (L 442-9). Le cadre de recrutement de ces personnels est défini dans la partie réglementaire du livre IV (R 442-5).

Ainsi, contrairement à la perception que l'on a généralement d'un musée qui est avant tout une institution abritée dans un bâtiment, la définition du musée donnée dans le Code du patrimoine est d'abord axée sur sa collection. Au regard de la loi, un musée peut toujours exister alors même qu'il n'est plus abrité dans un bâtiment *ad hoc* mais qu'il est en caisses et qu'il a perdu son personnel. Le cadre juridique des musées de France en région n'est pas non plus défini expressément et un musée peut donc être géré de plusieurs façons, en régie directe, sous forme d'établissement public (EP), de groupement d'intérêt public (GIP), de société locale.... Ce cadre juridique laisse donc aux collectivités territoriales une relative liberté d'organisation. De même, rien n'est dit dans le Code du patrimoine sur les bâtiments non plus que sur d'éventuelles normes les régissant.

Au total, le livre IV du Code du patrimoine, s'il est précis en ce qui concerne les collections, demeure assez souple quant à l'organisation et à la gouvernance d'un musée de France. Il est, en outre, peu contraignant quant aux manquements relatifs aux prescriptions, sauf en cas de péril des collections.

I.2 LES LOIS MAPTAM ET NOTRe ET LES MUSÉES

La culture ne semble pas avoir été un enjeu des lois de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles du 27 janvier 2014 (dite Loi MAPTAM) et de Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 août 2015 (dite Loi NOTRe). Ces lois ont modifié le Code général des collectivités territoriales et c’est donc à ce code qu’il convient de se référer.

En revanche, la Loi LCAP, à travers le 1^{er} alinéa de son article 3, a réaffirmé la compétence « partagée » en matière de culture par tous les échelons territoriaux : État, régions, départements, métropoles, communautés d’agglomération, communautés de communes (la différence entre les deux est liée au seuil de population fixé à plus ou moins 50 000 habitants avec, cependant, des exceptions) et communes. *« L’État, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels énoncés par la convention de l’Organisation des Nations unies pour l’éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique. »*. Si les objectifs poursuivis, listés dans les alinéas suivants du même article, concernent principalement la création artistique au sens où elle est entendue au ministère de la culture, cet article 3 semble concerner également le patrimoine, en tant que création artistique du passé.

Cette compétence « partagée » est rappelée également dans le Code général des collectivités territoriales ; celui-ci précise dans sa première partie concernant les dispositions générales communes à toutes les collectivités, à l’article L 1111-4, deuxième alinéa : *« Les compétences en matière de promotion de l’égalité entre les femmes et les hommes, de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d’éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. »* Aucune collectivité territoriale ni aucun établissement public de coopération intercommunale - les EPCI dont il est désormais souvent question en matière de politique communale - ne sont donc chef de file dans le domaine de la culture et chacune conserve ses compétences. Cependant, un peu plus loin, dans cette même première partie concernant les dispositions générales, l’article L 1111-8 précise : *« Une collectivité territoriale peut déléguer à une collectivité territoriale relevant d’une autre catégorie ou à un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre tout ou partie d’une compétence dont elle est attributaire. »* Il en va ainsi pour la compétence culture, comme pour les autres compétences.

Concernant les champs patrimoniaux, archives, bibliothèques, musées, archéologie et monuments historiques, le Code général des collectivités renvoie au Code du patrimoine ; ainsi, l’article L 1421-6 précise : *« Les règles relatives aux musées des collectivités territoriales sont fixées par les dispositions des articles L. 410-2 à L. 410-4 du Code du patrimoine. »* Cela signifie que les règles régissant les musées de France et leurs collections sont d’abord celles définies par le Code du patrimoine. Le Code général des collectivités territoriales précise ensuite à travers plusieurs articles concernant les types de collectivités ou EPCI (métropole du Grand Paris, métropole de Lyon, métropole de droit commun, communauté urbaine, communauté de communes, communauté d’agglomération, Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple – SIVOM - et Syndicat Intercommunal à Vocation Unique – SIVU et syndicat mixte) l’obligation ou la possibilité que leur soit transférée tout ou partie de la compétence culture. Ainsi, *« La métropole de Lyon exerce de plein droit, en lieu et place des communes situées sur son territoire, les compétences suivantes : 1° En matière de développement et d’aménagement économique, social et culturel : ...d) Construction, aménagement, entretien et fonctionnement d’équipements culturels, socio-culturels, socio-éducatifs et sportifs métropolitains ;* (livre VI : métropole de Lyon, titre IV : compétences, article L 3641-1). Les musées entrent bien dans cette catégorie.

En revanche, il n'en va pas de même pour la métropole d'Aix-Marseille.

Pour les autres métropoles, le code précise : « *La métropole exerce de plein droit, en lieu et place des communes membres, les compétences suivantes : En matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel :*

c) Construction, aménagement, entretien et fonctionnement d'équipements culturels, socio-culturels, socio-éducatifs et sportifs d'intérêt métropolitain ; » (cinquième partie, livre II, titre Ier., chapitre VII, article L 5217-2).

Il faut retenir des dispositions du Code général des collectivités territoriales, sans entrer dans le détail, qu'en matière de culture, les communes conservent leur compétence mais que cette compétence peut être transférée, en tout ou en partie, à un EPCI, communauté de communes, communauté d'agglomération ou métropole, ou bien encore vers les autres formes de coopération intercommunales conservées par le Code, communauté urbaine, SIVOM et SIVU. Mais l'application de cette règle générale souffre des exceptions pour les métropoles de Paris, Lyon et Aix-Marseille.

Le Code général des collectivités territoriales offre donc plusieurs possibilités de gérer un musée de France, soit directement, soit par transfert, partiel ou total, à un EPCI, soit par l'intermédiaire d'un SIVU ou d'un SIVOM....De même, la forme juridique que peut prendre la gestion d'un musée de France est assez souple, régie directe, EP, société locale, délégation de service public, GIP...Enfin, qu'il s'agisse du Code du patrimoine ou du Code général des collectivités territoriales, rien n'interdit un rapprochement avec un autre établissement ou service. C'est donc une relative souplesse juridique qui prévaut quant à la gestion d'un musée de France, nonobstant le respect des dispositions du livre IV du Code du patrimoine. C'est dans ce cadre général que se sont opérés et s'opèrent les rapprochements entre musées ou avec d'autres services patrimoniaux

Tableau de synthèse des différentes catégories de collectivités en 2020

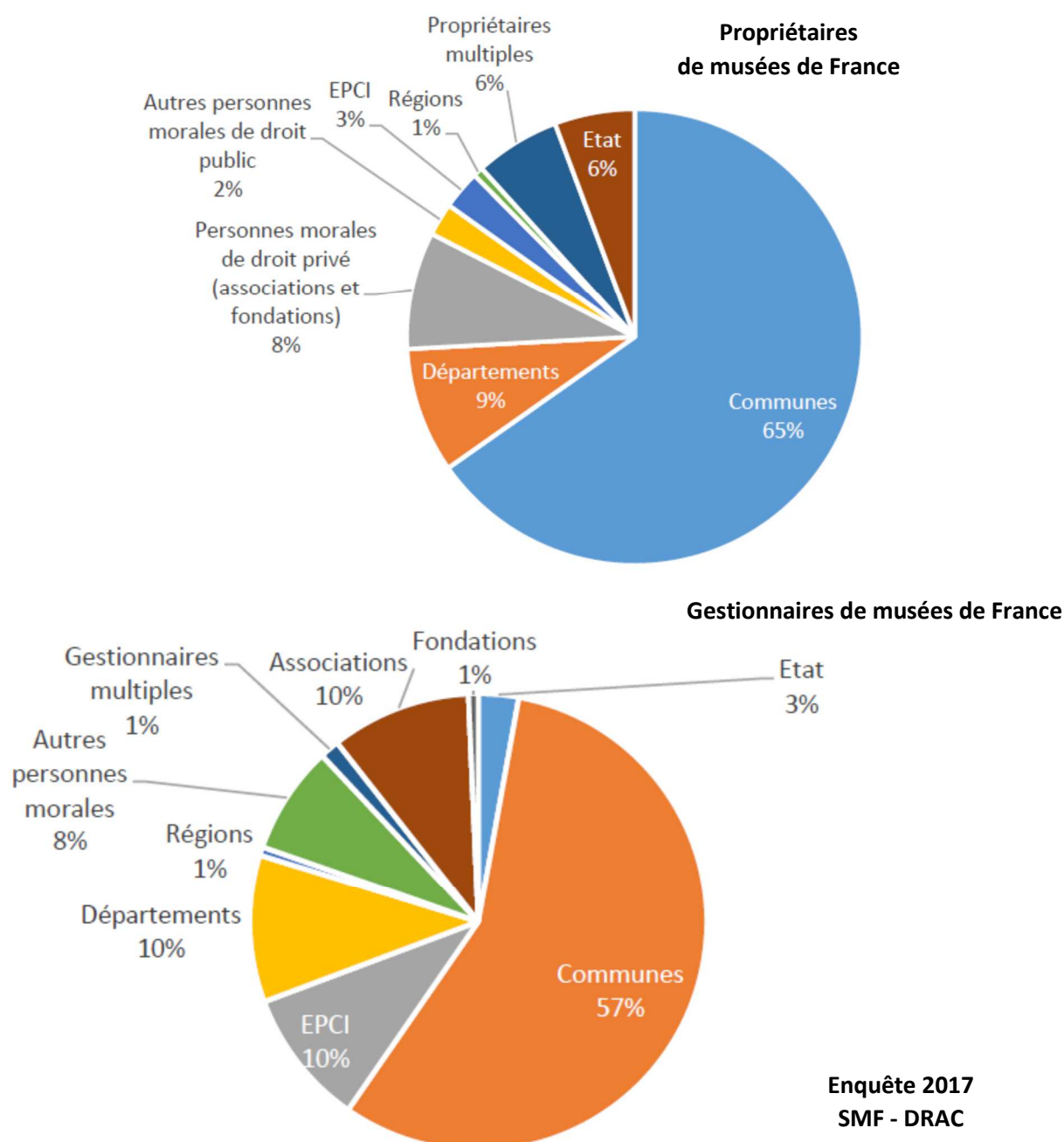
Collectivités de droit commun	Régions	12 : en métropole 2 : en outre-mer (Guadeloupe, la Réunion)
	Départements	93 : en métropole 2 : en outre-mer (Guadeloupe, la Réunion)
	Communes	34967 : regroupées en 1259 EPCI (cf. infra)
Collectivités à statut particulier	Collectivités territoriales uniques	4 : Guyane, Martinique, Mayotte Corse
	Autres	2 : Métropole de Lyon et Ville de Paris
Collectivités d'outre-mer	Statut commun	5 : Polynésie française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna
	Statut particulier	4 : Nouvelle-Calédonie Provinces du Sud, du Nord et des îles Loyauté

Tableau de synthèse des différents Etablissements de Coopération Intercommunale en 2020

EPCI à fiscalité propre	21 Métropoles
	14 Communautés urbaines
	223 Communautés d'agglomération
	1001 Communautés de communes
EPCI sans fiscalité propre	SIVU : Syndicat intercommunal à vocation unique
	SIVOM : Syndicat intercommunal à vocation multiple
	Syndicat mixte

II – LES CONSÉQUENCES OBSERVÉES ET RÉSULTANT DES CHANGEMENTS DE L'ORGANISATION TERRITORIALE

Une enquête menée par le Service des Musées de France et les DRAC en 2017 permet de donner un état des lieux quantitatifs des propriétaires de musées et des gestionnaires de musées.



Le présent rapport va s'attacher à passer en revue le positionnement vis-à-vis des musées des différents types de collectivités de droit commun, et en ce qui concerne les communes, les différents établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre. Des exemples de collectivités à statut particulier ou d'EPCI sans fiscalité propre pourront être évoqués.

II.1 LES RÉGIONS

Les régions se positionnent progressivement dans le champ culturel et patrimonial. Elles se sont impliquées dès l'acte I de la décentralisation avec les FRAM, les FRAR et les FRAC. Cette implication s'est développée avec l'acte II, lors du transfert des services de l'Inventaire général. L'acte III a été marqué par les fusions à deux ou trois de la plupart des régions métropolitaines (certaines n'ont pas changé de périmètre) et dans les changements de statut des territoires insulaires et ultramarins qui ont pris en charge la gestion d'équipements muséaux.

II.1.1 FRAM et FRAR

Les Fonds régionaux d'acquisition des musées (FRAM) ont été créés sur l'ensemble du territoire national en 1982 à l'initiative de l'État, dans le cadre de la politique globale de décentralisation. Ces dispositifs, pilotés conjointement dans chaque région par la DRAC et par le Conseil Régional, permettent de soutenir et encourager les politiques d'acquisition des musées de France, après avis favorable de la commission scientifique régionale mise en place en 2002. En 2000, le Ministère de la Culture a proposé aux régions de compléter le dispositif des FRAM par un volet FRAR (fonds régional d'aide à la restauration), destiné à aider les musées de France dans la conservation et la restauration de leurs collections. Ces dispositifs ont été peu impactés par l'acte III, notamment les fusions de certaines régions ; les rapprochements effectués ont, dans la plupart des cas, permis une harmonisation des fonctionnements.



II.1.2 Les FRAC²

Vingt-trois fonds régionaux d'art contemporain (FRAC), ont été créés entre 1981 et 1986, dans le cadre de la politique de décentralisation mise en place par l'État avec les nouveaux Conseils régionaux pour permettre à l'art d'aujourd'hui d'être présent dans chaque région de France. A l'origine, un FRAC n'était pas nécessairement associé à un lieu, et pas toujours implanté dans la capitale régionale. C'était la constitution d'une « collection » destinée à être diffusée sur le territoire (selon le modèle du Centre National des Arts Plastiques). Ces structures peuvent évoluer vers ce qu'on pourrait appeler un musée : un lieu d'exposition permanente, des salles d'expositions temporaires, un service des publics, des collections inaliénables. Les FRAC peuvent aussi coexister avec des musées de France d'art contemporain ou avec des centres d'art, institutions bénéficiant d'un label du Ministère de la Culture ; ces derniers sont des lieux d'exposition et d'ateliers, dont la mission principale est favoriser la production d'œuvres contemporaines, mission que peuvent reprendre à leur compte musées et FRAC. Les statuts juridiques des FRAC sont très variés. Beaucoup ont le statut d'association, certains sont des régies directes, d'autres des syndicats mixtes. Ils sont dotés d'un budget fondé sur le principe d'un financement paritaire entre les régions et l'État à travers le Ministère de la Culture.

² Rencontre avec Isabelle Mancy et Jacques Bayle, inspecteurs arts plastiques DGCA, (35 inspecteurs création artistique) et Pascale Samuel du Service des musées de France (BRT, art contemporain)

En résumé les situations des FRAC dans les différentes régions sont donc très variées et cette hétérogénéité se retrouve questionnée par la fusion de certaines régions (existence de doublons ou de triplons). Un exemple intéressant a été inclus dans la mission, lorsque le cas de la métropole de Toulouse a été étudié³. Les Abattoirs, gérés par un syndicat mixte État-Région Occitanie-Ville de Toulouse, mutualisent les équipements et le personnel entre un musée d'art contemporain (musée de France) et un FRAC. Même s'il existe deux politiques d'acquisition distinctes, cet exemple pose la question du statut des collections et de l'évolution possible des FRAC vers l'appellation musée de France.



II.1.3 Régions propriétaires et/ou gestionnaires de musée

A l'heure actuelle aucune région métropolitaine continentale ne possède et ne gère de musée, au contraire des autres collectivités territoriales. Cette situation va prochainement changer, à la fois en raison de l'évolution probable de certains FRAC et surtout de l'existence de plusieurs projets de musées portés par les régions :

- La région Pays de la Loire travaille à la création d'un musée d'art moderne dans une partie de l'abbaye de Fontevraud, à partir de la donation Cligman. Le bâtiment est propriété de l'État confiée à la Région, les collections ont été données en partie à la Région et en partie à l'État et déposées auprès de la Région.
- La région Île-de-France⁴ a acquis la maison de Jean Cocteau à Milly-la-Forêt, ouverte au public et ayant le label maison des illustres. Elle a le projet de demander l'appellation musée de France.
- La région Occitanie porte le projet Narbovia, futur musée d'archéologie à Narbonne, à partir de collections ayant des statuts divers (État, Ville et Région).
- La région Auvergne-Rhône-Alpes a décidé de s'impliquer dans le musée des tissus et des arts décoratifs de Lyon en participant à un Groupement d'Intérêt Public (GIP) créé le 1^{er} Janvier 2019 avec la Chambre de commerce et d'industrie, propriétaire, et l'Union inter-entreprises textiles de Rhône-Alpes.

De nombreuses régions ont aussi récupéré des monuments historiques, ouverts au public et parfois dotés de collections qui se rapprochent de l'institution musée. Ainsi le domaine de Randan, en Auvergne, qui présente des collections très variées (beaux-arts, arts décoratifs, histoire naturelle, armes) ; ou bien le domaine de Chaumont-sur-Loire, propriété de l'État transférée à la région Centre-Val-de-Loire, géré par un EPCC, qui regroupe un château classé MH, des collections mobilières et un parc bien connu pour son festival des jardins.

³ CR de mission à Toulouse, **annexe 25**

⁴ CR de rencontre avec la cheffe du service du patrimoine du conseil régional d'Île-de-France, **annexe D**

Les territoires insulaires et ultramarins ont une histoire différente :

- La Collectivité Unique de Corse possède et gère aujourd'hui cinq musées de France, qui appartenaient aux deux anciens départements et à la région. Cette nouvelle collectivité a souhaité mettre en synergie, à travers le Réseau des Musées de Corse, ses cinq musées, les cinq autres «musées de France» du territoire dont un musée national, la maison Bonaparte à Ajaccio, ainsi que quatre sites archéologiques remarquables et le Fonds Régional d'Art Contemporain.
- La Guyane, la Martinique et Mayotte sont maintenant des collectivités uniques regroupant région et département. Ces trois collectivités possèdent et gèrent un ou plusieurs musées qui leur ont été transférés. C'est aussi le cas de Saint-Pierre-et-Miquelon.
- Le contexte politique est plus complexe en Guadeloupe et à la Réunion⁵ où les deux collectivités (région et département) continuent à coexister. A la Réunion, la Région possède deux musées de France et le Département trois.
- Enfin la Nouvelle-Calédonie et la Polynésie française possèdent des musées qui ne sont pas soumis au Livre IV du Code du Patrimoine



Musée Stella Matutina
Conseil régional de la Réunion

II.1.4 Régions et politiques muséales

Plusieurs régions s'investissent depuis des années dans la politique des musées soit sous la forme de subventions auprès d'associations aux contours très divers, section fédérée de l'AGCCPF⁶ dans la région Nord-Pas-de-Calais étendue maintenant aux Hauts-de-France, Aliénor⁷ dans la région Poitou-Charentes étendue maintenant à la Nouvelle-Aquitaine, l'APROMA en Auvergne Ces associations œuvrent à la diffusion des collections, à leur numérisation, à la formation des professionnels... La région Basse Normandie avait pris le parti de créer avec l'État un établissement public de coopération culturelle (EPCC), La Fabrique de Patrimoines⁸, qui étend maintenant son action à l'ensemble de la région Normandie. La région Île-de-France⁹ a développé un service patrimoine à partir du service de l'Inventaire général. C'est un véritable outil pour animer la politique en direction du patrimoine (MH, lycées, VPAH) et d'accompagnement financier des musées.

L'existence des FRAM et des FRAR montre que les régions, sous l'impulsion de l'État, participent depuis longtemps à l'enrichissement et à la conservation des collections des musées. Depuis une quarantaine d'années les régions s'investissent aussi dans les FRAC. Dans les territoires où les collectivités sont confondues (département et région), les régions ou les collectivités nouvelles qui les ont remplacées possèdent et gèrent des musées. Cette tendance est en train d'émerger dans quelques régions métropolitaines continentales. Notre étude permet d'entrevoir un positionnement nouveau des régions qui se renforce dans le domaine du patrimoine en général et des musées en particulier, peut-être en rapport avec le désengagement de certains départements et en complémentarité, sinon en chevauchement, avec l'action déconcentrée de l'État¹⁰.

⁵ Rapport de mission à la Réunion, **annexe 18**

⁶ Rencontre avec Catherine Cuenca, présidente de l'AGCCPF

⁷ Rencontre avec Caroline Papin, conseillère-musées, DRAC Nouvelle-Aquitaine, site de Poitiers

⁸ CR mission Fabrique de patrimoines, **annexe B**

⁹ CR de rencontre avec la cheffe du service du patrimoine du conseil régional d'Île-de-France, **annexe D**

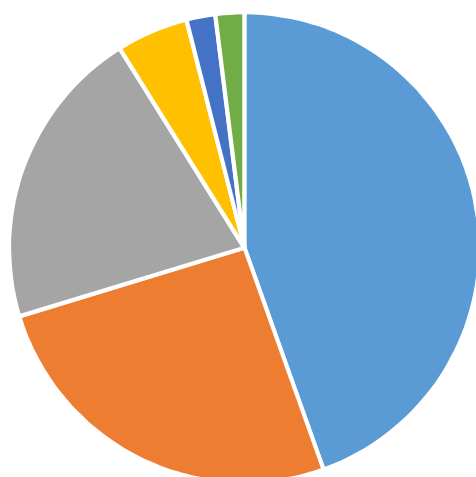
¹⁰ Ces hypothèses seraient à vérifier en approfondissant cette étude avec l'inspecteur en charge de l'Inventaire au sein de l'Inspection des Patrimoines.

II.2 LES DÉPARTEMENTS

La place des départements dans la gestion des musées de France (sur 101 départements)

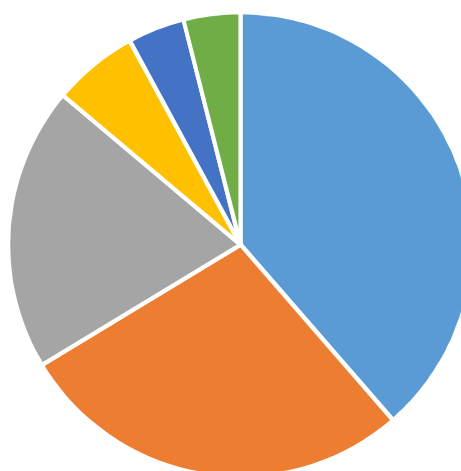
Nombre de musées	Nombre de départements propriétaires	%	% sur 101	Nombre de départements gestionnaire	%	% sur 101
0	45		44,55	39		38,61
1	26	46,43	25,74	28	45,16	27,72
2	21	37,50	20,79	20	32,26	19,80
3	5	8,93	4,95	6	9,68	5,94
4	2	3,57	1,98	4	6,45	3,96
5 et +	2	3,57	1,98	4	6,45	3,96
Sous total	56		55,45	62		61,39

Départements propriétaires



■ 0 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 et +

Départements gestionnaires



■ 0 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 et +

Nombre de musées

II.2.1 Le déclin progressif des conservations départementales

Les années 1980-1990 ont vu la création et le développement dans nombre de départements de conservations départementales des musées. Ces conservations, dont les personnels étaient relativement nombreux, avaient en charge soit la gestion directe de musées et d'autres biens patrimoniaux appartenant en propre aux départements, soit la gestion ou l'aide à la gestion de musées appartenant à des communes ou à des associations. Une étude publiée par Cécile Massot dans la Lettre de l'OCIM rappelle l'histoire de ces conservations et leur développement jusqu'en 2013¹¹, à la suite de deux enquêtes réalisées par le ministère de la Culture et de la Communication en 1992 et surtout en 1999¹².

¹¹ C. Massot, « Des conservations départementales aux coordinations départementales des musées », *La Lettre de l'OCIM*, n° 157, janvier-février, 2015, p. 1-15.

¹² F. Denise, M.-H. Joly, R. Deleplancque, *Enquête sur les conservations départementales en France : état des lieux, missions - actions, politiques des publics*, Paris, DMF, 1999, 112p.

Si quelques conservations départementales existaient dès les années 1950-1960 (Calvados, Meuse, Jura), la plupart ont été créées à la suite des lois de décentralisation des années 1980. Ainsi, l'article 27 de la loi n° 82-213 relative aux libertés des Communes, des Départements et des Régions précisait : "Le Département apporte aux Communes qui le demandent son soutien à l'exercice de leur compétence". C'est sur le fondement juridique de cet article de loi qu'ont fonctionné les conservations départementales.

En 2013, Cécile Massot recensait quarante-huit conservations départementales, soit presque la moitié des départements. Cependant, ces conservations avaient des missions très diverses, allant de la gestion directe de musées à de la coordination territoriale, en passant par la formation, la mise en réseau, la communication..., avec, en outre, une évolution globale notable : *« En vingt ans, les conservations départementales sont ainsi majoritairement passées d'un travail individualisé avec chaque musée demandeur à une politique muséale globale travaillant avec le territoire dans son ensemble. »*¹³ et *« Elles sont de moins en moins responsables de sites et sont finalement assez peu portées sur la création d'échange. Elles mettent, par contre, en avant la mutualisation, le regroupement ; elles sont par ailleurs de plus en plus portées vers l'amélioration qualitative et la rationalisation de l'offre muséale. »*¹⁴

II.2.2 La situation des conservations départementales aujourd'hui

Des conservations départementales sont toujours très actives et ont conservé des services étoffés, comme l'Isère¹⁵, le Finistère¹⁶, la Vendée ou le Maine-et-Loire¹⁷. L'Isère gère en direct onze musées départementaux auxquels le Conseil départemental consacre un site internet spécifique, indépendant de celui de la tutelle. Le cas du Finistère est différent, il y existe un service de la conservation départementale du patrimoine et des musées qui regroupe, outre les musées, l'archéologie et la conservation des antiquités et objets d'art mais aussi le musée départemental breton de Quimper et assure la tutelle sur l'EPCC Chemins du patrimoine en Finistère et celle sur le GIP Musées de territoires finistériens. Les autres départements ont des services un peu moins étoffés.



Muséum d'histoire naturelle départemental
Saint-Denis de la Réunion



Musée de la Révolution Française, Vizille,



La DAMM et le pôle musée de la
conservation départementale 49

¹³ Massot, p. 6.

¹⁴ Massot, p. 11.

¹⁵ CR mission Auvergne-Rhône-Alpes, **annexe A**

¹⁶ CR mission Finistère, **annexe 8**

¹⁷ CR mission Maine-et-Loire, **annexe 27**

Des départements continuent également à gérer des musées en direct, comme le Rhône avec le musée d'archéologie de Saint-Romain-en-Gal¹⁸, l'Essonne avec le musée de la photographie de Bièvres, les Hauts-de-Seine qui gèrent plusieurs musées, la Meurthe-et-Moselle avec le château de Lunéville, la Réunion¹⁹ ... Dans la plupart de ces collectivités, il existe des conservateurs attachés à ces établissements mais, par ailleurs, pas automatiquement de conservation départementale chargée de gérer ou d'animer un réseau de musées communaux ou associatifs. Ainsi, en Haute-Vienne, le Département est propriétaire du musée d'art contemporain de Rochechouart mais n'a pas de conservation départementale. Il est en de même dans le Puy-de-Dôme où le Département est propriétaire de sites archéologiques et du musée de la céramique gallo-romaine de Lezoux²⁰ mais n'anime pas, par ailleurs, de réseau des musées du département. Dans quelques départements, des musées départementaux ont été transférés aux métropoles, comme en Seine-Maritime avec le musée des Antiquités de Rouen transféré à la métropole de Rouen²¹ ou encore dans le Rhône avec le musée de la civilisation gallo-romaine de Fourvière transféré à la métropole de Lyon, de même que le musée de Confluences qui a, cependant, conservé son statut d'établissement public. Mais ces cas de transfert sont rares.

Dans d'autres départements, la conservation des musées s'est réduite à une ou deux personnes, comme dans l'Allier, l'Yonne.... Ces conservateurs ne peuvent plus assurer la responsabilité d'une gestion directe d'un musée et essayent de maintenir tant bien que mal conseil, expertise, mise en réseau....

Enfin, des conservations départementales ont disparu depuis 2013. C'est le cas par exemple dans le Calvados, dans le Cantal, dans le Haut-Rhin ou encore dans les Pyrénées-Atlantiques... Même si la compétence culture demeure partagée par tous les échelons administratifs, il n'en demeure pas moins que les départements sont aujourd'hui accaparés par le social dont ils sont les chefs de file et ont tendance à se désengager d'autres secteurs, à commencer par tout ce qui est d'ordre culturel.

Il serait utile de reprendre l'enquête réalisée en 1999 pour avoir une idée précise de la situation : combien subsiste-t-il de conservations départementales des musées, quelles sont leurs missions et combien de personnels comportent-elles ? Il semble, en parcourant les organigrammes des différents Conseils départementaux que dans bien des cas, l'organisation traditionnelle par champs patrimoniaux, telle que la connaît encore l'État, n'existe quasiment plus dans la majorité des départements, à l'exception des services d'Archives protégés par leur statut régalién. Les missions traditionnelles autrefois assurées par les conservations départementales ont soit disparu, soit ont été éclatées entre plusieurs services. On observe, comme dans nombre de collectivités territoriales, une approche différente du patrimoine, beaucoup plus globale dans laquelle les différents champs patrimoniaux sont abordés sous des angles différents tournant autour de la mise en valeur, du développement touristique ou de la cohésion territoriale.

¹⁸ CR mission Vienne et Saint-Romain-en-Gal, **annexe 3**

¹⁹ CR mission La Réunion département, **annexe 17**

²⁰ CR mission région Auvergne-Rhône-Alpes, **annexe A**

²¹ CR mission Rouen, **annexe 19**

II.3 LES MÉTROPOLES



Au regard de la loi, il existe en France 22 métropoles ; 19 sont de droit commun, c'est-à-dire des établissements publics de coopération intercommunales (Bordeaux, Brest, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Lille, Metz, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Orléans, Rennes, Rouen, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulon, Toulouse et Tours) et deux métropoles ont un statut d'EPCI spécifique (Aix-Marseille et le Grand Paris). Enfin, la vingt-deuxième métropole, Lyon, créée par la loi MAPTAM, est une collectivité territoriale de plein exercice et non une intercommunalité. Par ailleurs, des EPCI ont utilisé le mot métropole dans leur dénomination alors qu'ils n'en sont pas au sens de la loi. En effet ces EPCI ne remplissent pas toutes les conditions nécessaires. Ces cas seront examinés dans les paragraphes suivants.

II.3.1 Les trois cas particuliers

Paris et le Grand Paris

Il n'y a pas eu de transfert de gestion ou de propriété des musées de la ville de Paris ou des communes vers la métropole du Grand Paris. La ville de Paris a créé en 2013 un établissement public, « Paris-musées » pour gérer et mutualiser le fonctionnement de ses 14 musées. Le cas parisien est particulier car il comporte aussi de nombreux musées de France qui sont des musées nationaux et quelques musées avec d'autres statuts.



Paris : un établissement public

En ce qui concerne les musées situés sur le territoire du Grand Paris, hors la capitale, ces musées continuent d'être gérés comme ils l'étaient, régie directe municipale comme le musée des Avelines à Saint-Cloud²² ou départementale pour les Hauts-de-Seine. La complexité des relations entre la Région, les départements, les établissements publics territoriaux (remplaçant les CA et les CC), les communes et enfin la ville de Paris avec son statut particulier de collectivité (commune et département), fait que le niveau territorial de gestion des musées et du patrimoine en général n'est pas encore questionné.

La Métropole de Lyon²³

Cette collectivité à statut particulier créée en 2015, remplace la communauté urbaine de Lyon et a reçu les compétences du département du Rhône dans son périmètre. Les statuts, les propriétés et les gestions des différents musées du territoire sont extrêmement variés et non encore complètement stabilisés. La commune de Lyon gère en régie directe sept musées de France et procède actuellement à des regroupements de gestion. La métropole gère les anciens musées départementaux, soit en régie directe soit par l'intermédiaire d'un établissement public. Il existe aussi trois autres musées de France (le musée des tissus et des arts décoratifs, le musée des sapeurs-pompiers et celui des hospices civils) aux statuts et situations complexes.

La Métropole Aix-Marseille-Provence²⁴

A la différence des autres métropoles, la métropole d'Aix-Marseille-Provence comprend une subdivision supplémentaire, le « territoire », services déconcentrés sans personnalité morale, et correspondant aux anciennes intercommunalités (dans la métropole du Grand-Paris, ce sont les établissements publics territoriaux, qui ont conservé la personnalité juridique et morale). Le projet de fusionner la Métropole avec le département des Bouches-du-Rhône, comme cela a été fait (en partie) pour la métropole de Lyon, est pour l'instant bloqué, notamment par la question de l'avenir des EPCI du département ne faisant pas partie de la métropole, en particulier la CA Arles-Crau-Camargue-Montagnette. La situation des musées dans la Métropole est complexe avec 32 établissements dont deux nationaux et trois dépendant d'associations, les autres étant municipaux. Aucun n'a été transféré à la Métropole. L'exemple Aix-Marseille-Provence est intéressant car c'est la seule métropole comprenant deux villes de plus de 100.000 habitants (le cas de Lille est un peu différent), possédant chacune plusieurs musées importants et parfois sur les mêmes thématiques (Beaux-Arts, Histoire naturelle), six pour Aix-en-Provence et quatorze pour Marseille. Aix avait transféré le musée Granet à la communauté du Pays d'Aix avant de le réintégrer dans le giron municipal lors de la création de la Métropole. La fusion de la Métropole avec le Département et son élargissement à son territoire ajouteraient une dizaine de musées, notamment les musées d'Arles dont deux sont départementaux.

²² CR mission Saint-Cloud, **annexe 16**

²³ CR mission région Auvergne-Rhône-Alpes, **annexe A**

²⁴ CR mission Marseille et Aix-en-Provence, **annexes 28 et 29**

II.3.2 Les dix-neuf métropoles de droit commun

Dans huit de ces métropoles, les musées n'ont pas été transférés, mais le contexte de ces « non-transferts » peut être très différent :

- Ainsi la Métropole Européenne de Lille, qui est, comme Aix-Marseille-Provence, marquée par la présence autour de la ville-centre, de communes importantes (Roubaix, Tourcoing, Villeneuve d'Ascq) possède sur son territoire de nombreux musées dont la gestion relève encore des différentes communes, à l'exception du LAM, création antérieure de l'ancienne communauté urbaine. On peut noter aussi que les organigrammes de Lille et de la Métropole ne sont pas ou très peu mutualisés.
- C'est le cas à Grenoble-Alpes-Métropole (avec une forte présence de musées gérés par le Conseil départemental de l'Isère) et à la Métropole Toulon-Provence-Méditerranée (avec une antenne d'un musée de l'État, le musée de la Marine et un musée départemental, le muséum d'histoire naturelle).
- C'est aussi le cas à Tours-Métropole-Val-de-Loire et à Bordeaux-Métropole, où dans ces deux métropoles, seule la ville-centre possède des musées.
- Pour la métropole Nice-Côte-d'Azur, les deux organigrammes sont relativement mutualisés, mais la question des musées est restée en suspens, avec un paysage complexe de 15 établissements, deux appartenant à l'État, le musée national Marc Chagall et le musée national du Sport, un au département des Alpes maritimes, le musée des Arts asiatiques, trois à des communes du territoire et neuf à la ville-centre, l'organisation de ces derniers étant, par ailleurs, assez préoccupante.
- Enfin les musées de Dijon Métropole²⁵ et de l'Eurométropole de Strasbourg²⁶, sont tous situés dans la ville-centre et sont tous municipaux, mis à part le musée national Magnin à Dijon et le cas particulier des musées universitaires de Strasbourg. Dans ces deux villes une direction des musées est mise en place, avec le cas particulier des muséums d'histoire naturelle (direction différente pour Dijon et partenariat universitaire pour Strasbourg). Enfin les organigrammes de ces deux métropoles et de leur ville-centre sont très mutualisés. La question des transferts viendra sans doute assez naturellement.



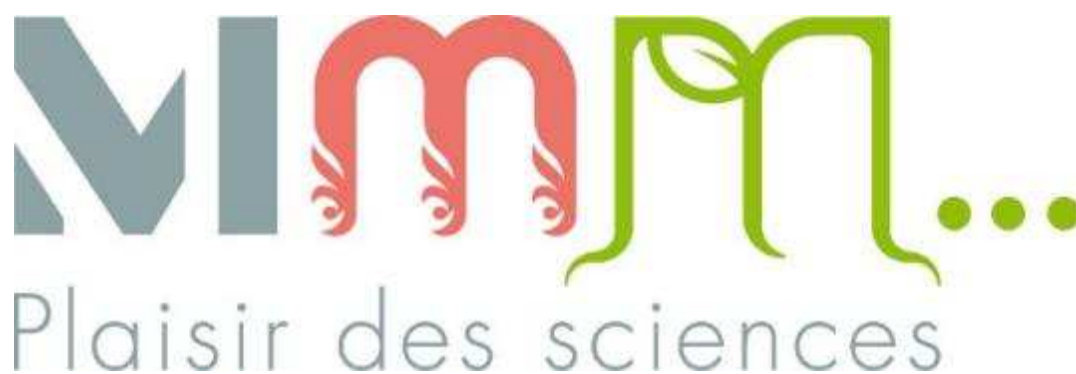
Les musées de Strasbourg

²⁵ Rencontre avec Agnès Fougeron, directrice du Jardin des Sciences de Dijon

²⁶ CR mission Strasbourg, **annexe 11**

Dans les onze autres métropoles, les musées font partie des services et des établissements qui ont été transférés tout ou en partie :

- Montpellier-Méditerranée-Métropole, Rennes-Métropole et Saint-Etienne-Métropole ont transféré une partie de leurs équipements muséaux, à l'occasion d'une rénovation ou d'un projet, mais ont conservé en gestion un ou plusieurs musées. Les organigrammes des métropoles et des villes-centres sont relativement mutualisés. Il faut noter la particularité de Montpellier avec la présence de plusieurs musées universitaires.
- La Métropole du Grand-Nancy²⁷ et Toulouse Métropole²⁸ ont suivi à peu près la même démarche, transférant à la métropole les établissements relevant de la culture scientifique et conservant à la ville-centre, les musées d'art et d'archéologie (ainsi que les services patrimoniaux). Dans les deux métropoles et dans les deux villes-centres, un processus de mutualisation important est en cours. A noter les partenariats avec les universités, un peu similaires à ceux de Strasbourg. La poursuite des transferts semblerait une suite logique.



Les 3 M : logo des trois établissements nancéens transférés à la Métropole
Le muséum-aquarium, le musée de l'histoire du fer et le jardin botanique

- L'unique musée de la ville-centre, le musée des Beaux-Arts, a été transféré à Brest-Métropole, où les organigrammes de la Ville et de la Métropole sont très mutualisés et le musée de la Cour d'Or a été transféré à Metz-Métropole, où les organigrammes sont séparés.
- A Clermont-Auvergne-Métropole²⁹, Orléans-Métropole et à la Métropole-Rouen-Normandie³⁰, l'ensemble des musées des villes-centres comme, le cas échéant, ceux des autres communes, ont été transférés, avec la création dans le même mouvement d'une direction des musées mutualisant un certain nombre de services. A Nantes-Métropole, les musées ont aussi été transférés mais chaque établissement reste indépendant, la direction des musées municipaux ayant été abandonnée il y a vingt ans.

Mis à part les trois cas particuliers de Paris, Lyon et Marseille, le mouvement majoritaire dans les métropoles est donc vers un transfert des musées, en fonction de différents paramètres : le poids relatif de la ville-centre, le contexte politique, le nombre et l'importance des musées. Ce même constat peut être fait en ce qui concerne les mutualisations.

²⁷ CR mission Nancy, **annexe 10**

²⁸ CR mission Toulouse, **annexe 25**

²⁹ CR mission région Auvergne-Rhône-Alpes, **annexe A**

³⁰ CR mission Rouen, **annexe 19**

II.4 LES COMMUNAUTÉS URBAINES

Les communautés urbaines sont des EPCI créés dès le milieu des années 1960 et prévoyant une importante intégration des communes membres. Au cours de l'évolution de l'organisation des collectivités territoriales, ce type d'établissement a été conservé et s'insère maintenant dans le schéma général entre les métropoles et les communautés d'agglomération, l'ordre relevant normalement de seuils démographiques et de l'importance des compétences prises en charge. L'article 68 de la loi MAPTAM abaisse le seuil démographique de création des communautés urbaines de 450 000 habitants à 250 000 habitants. Plusieurs communautés urbaines sont devenues des métropoles. Sous certaines conditions, les EPCI comprenant une commune ayant perdu la qualité de chef-lieu de région peuvent déroger au seuil des 250 000 habitants et avoir le statut de communauté urbaine. Il en est ainsi pour Besançon, Caen, Limoges et Poitiers. Enfin des communautés d'agglomération qui pourraient y prétendre ne se sont pas encore transformées en communauté urbaine. (Cf. II-5)

Il y a actuellement 14 communautés urbaines. Deux exemples ont été étudiés sur le terrain.

- Angers-Loire-Métropole³¹ compte près de 300 000 habitants et 29 communes, la ville d'Angers représentant plus de la moitié de la population totale. L'EPCI a mutualisé son organigramme avec la ville-centre mais n'a pas pris la compétence culturelle. Le territoire comporte une quinzaine d'établissements muséaux dont 5 musées de France. Aucun de ces établissements n'a été transféré à l'EPCI. La Ville d'Angers gère en régie directe ses 4 musées au sein d'une direction des musées.
- Limoges-Métropole³² compte 200 000 habitants et 20 communes, la ville de Limoges représentant près de 65% de la population totale. Les organigrammes de l'EPCI et de la Ville ne sont pas mutualisés et les équipements culturels non transférés. Le territoire comporte 3 musées, dont deux avec l'appellation, le musée national de la porcelaine Adrien-Dubouché et le musée des Beaux-Arts de Limoges, le BAL.



Musée des Beaux-Arts de Limoges
Musée de l'Evêché

L'exemple d'Angers est représentatif de la majorité des communautés urbaines, avec une ville-centre importante et historique (Reims, Le Havre, Perpignan, Caen, Le Mans, Besançon, Poitiers), comportant entre trois et cinq musées qui sont restés à la gestion de la Ville, à l'exception du Mémorial à Caen confié à une SEM. Le territoire de plusieurs de ces EPCI (Le Havre-Seine-Métropole, Perpignan-Méditerranée-Métropole, Grand-Besançon-Métropole, Grand-Poitiers) comporte un autre musée, dont le mode de gestion est varié, un EPCC pour Tautavel (Perpignan), deux en régie municipale à Chauvigny (Poitiers) et Harfleur (Le Havre) et un seul historiquement géré par la communauté urbaine, l'écomusée de plein air des maisons comtoises (Besançon). Toutes ces communautés urbaines ont leur organigramme relativement mutualisé avec celui de la ville-centre, même si les équipements culturels ne sont pas ou peu concernés par les transferts de compétence.

L'exemple de Limoges se rapproche plus de ceux de Dunkerque et d'Arras. Les organigrammes de la Ville et de l'EPCI sont très peu mutualisés, les institutions culturelles peu transférées. Il y a peu de musées, un à Arras, plusieurs à Dunkerque et sur le territoire de la communauté urbaine, mais aux statuts variés et pour certains d'entre eux actuellement fermés.

³¹ CR mission Angers, **annexe 26**

³² CR mission Limoges, **annexe 22**

Comme plusieurs des exemples précédents, les EPCI du Creusot-Montceau et d'Alençon ont pu conserver le statut de communauté urbaine, bien qu'étant largement, pour Alençon en particulier, en dessous des seuils de population, sans être par ailleurs une ancienne capitale de région. En effet leur statut de communauté urbaine est très antérieur aux dernières lois. L'écomusée du Creusot-Montceau avec ses trois sites est géré depuis 2012 par la communauté urbaine, le musée de la Mine de Blanzky qui est aussi musée de France, est lié historiquement à l'écomusée. Le musée des beaux-arts et de la dentelle d'Alençon est géré par la Communauté urbaine d'Alençon depuis la création de cette dernière. Dans ces deux exemples, les transferts sont anciens et concernent plusieurs établissements culturels ; les organigrammes sont relativement mutualisés.



Musée des Beaux-Arts et de la dentelle d'Alençon

Enfin la plus peuplée des communautés urbaines, Grand-Paris-Seine-et-Oise, dans l'Ouest de Paris, est un exemple très atypique. Il n'y a pas de ville-centre, mais 5 communes, sur un total de 73, représentent chacune 10% de la population. Le territoire comporte 5 musées de France, dont 4 gérés par 3 des 5 communes principales, sans qu'il y ait de transfert. La question de la mutualisation des organigrammes ne se pose pas de la même manière. Ce contexte se retrouvera dans plusieurs communautés d'agglomération de la région Île-de-France.

En conclusion, si la majorité des communautés urbaines peuvent ressembler aux métropoles, dont elles prennent souvent le nom, mis à part les derniers cas décrits, ces EPCI n'ont pas du tout lancé le mouvement de transfert des équipements culturels en général et des musées en particulier, à l'exception des deux cas historiques et atypiques des communautés urbaines du Creusot-Montceau et d'Alençon.

II.5 LES COMMUNAUTÉS D'AGGLOMÉRATION

Alors que le profil des communautés de communes est globalement partout assez semblable, avec des EPCI plutôt à dominante rurale de moins de 50 000 habitants, il en va différemment des communautés d'agglomération dont la taille peut varier de 50 000 habitants à plus de 350 000, comme la communauté d'agglomération Roissy-Pays-de-France en région parisienne ou bien encore celle de la Vallée Sud-Grand Paris qui regroupe plus de 395 000 habitants. On peut également facilement comprendre qu'il existe de grandes disparités entre la communauté d'agglomération du Puy-en-Velay qui regroupe une population totale de 82 000 habitants, répartie entre 72 communes dont Le Puy-en-Velay avec 19 000 habitants, et les communautés d'agglomération précédemment citées. Ainsi, certaines communautés d'agglomération sont proches des profils des communautés de communes, tandis que d'autres, comme Mulhouse, sont plus proches des métropoles.

Avec des situations aussi variées, il est donc difficile de dégager des tendances et d'en tirer des conséquences générales. L'exemple des communautés d'agglomération étudiés sur le terrain est révélateur de cette situation très disparate.

- Ainsi, à La Rochelle³³, la communauté d'agglomération comprend 28 communes et 170 000 habitants, la ville-centre en comptant à elle seule 75 000. L'EPCI a créé, comme bien souvent, un réseau des bibliothèques et médiathèques qui travaillent ensemble et peuvent être sollicitées par la population sur l'ensemble du territoire inter-communal. En revanche, il n'en est rien dans le secteur patrimonial pour lequel chaque commune conserve ses compétences.
- Non loin de là, à Rochefort³⁴, la situation est sensiblement la même, la ville ayant gardé la compétence sur ses musées. L'agglomération de Rochefort-Océan compte 25 communes et 63 000 habitants, dont 24 000 pour la ville-centre. Mais l'abondance d'institutions muséales et patrimoniales sur le territoire de l'agglomération, ayant, cependant, des statuts différents, incite les responsables de l'EPCI et des communes concernées à réfléchir à une forme de regroupement et de mutualisation de ces équipements. Cette réflexion est liée au projet d'extension du label Ville d'Art et d'Histoire à un Pays d'Art et d'Histoire.
- A Troyes³⁵, l'agglomération Troyes-Champagne-Métropole compte 81 communes et 175 000 habitants, dont 62 000 pour la ville-centre. La ville n'a pas fait le choix d'un transfert de ses musées vers l'EPCI mais celui-ci n'en est pas pour autant absent à la fois à travers le projet de rénovation des musées, soutenu par l'agglomération, et celui d'extension et de transformation du label Ville d'Art et d'Histoire en un Pays d'Art et d'Histoire étendu à l'ensemble des communes.
- Loire-Forez-Agglomération³⁶ comprend 87 communes et 112 000 habitants. La principale ville est Montbrison, avec 16 000 habitants, suivie par Saint-Just-Saint-Rambert avec 15 000 habitants. L'agglomération a un profil à dominante rurale. L'EPCI a pris en charge les médiathèques et gère un réseau de bibliothèques sur l'ensemble du territoire. Elle participe également au Pays d'Art et d'Histoire du Forez, dont le territoire recouvre plusieurs collectivités. En revanche, les musées de quatre communes ont en commun le même responsable scientifique recruté par convention entre les quatre collectivités.

³³ CR mission La Rochelle, **annexe 20**

³⁴ CR mission Rochefort, **annexe 21**

³⁵ CR mission Troyes, **annexe 12**

³⁶ CR entretien Loire-Forez-Agglomération, **annexe 2**

- L'agglomération de Béziers-Méditerranée³⁷ compte 17 communes et 120 000 habitants dont 77 000 pour la ville-centre. L'EPCI anime le réseau des médiathèques. En revanche, les musées ne sont pas de la compétence de l'agglomération. Le projet en cours de regroupement des musées de Béziers en une seule institution patrimoniale ne prévoit pas, à ce stade, de transfert à l'agglomération.



Vue de Béziers avec l'ancienne cathédrale et l'ancien palais épiscopal dans lequel doit être installé le musée.

- L'agglomération du Puy-en-Velay³⁸ compte 82 communes et 83 000 habitants dont 19 000 pour la ville-centre. L'EPCI a pris la compétence de la gestion du musée Crozatier du Puy-en-Velay ainsi que des bâtiments de l'ancien Hôtel-Dieu qui abritent, notamment, le CIAP du Pays d'Art et d'Histoire du Velay, lui aussi transféré à l'agglomération. L'agglomération est aussi en train de récupérer la conduite du projet de restauration et d'aménagement de l'ancienne abbaye de La Chaise-Dieu. Cependant, le périmètre exact de ces ensembles et institutions patrimoniales ainsi que les compétences des personnels ne sont pas encore précisément fixés.



Musée Crozatier Le Puy-en-Velay avec la partie nouvellement ajoutée

- Mulhouse³⁹ est, en quelque sorte, un cas à part dans la mesure où depuis plusieurs années une association, Musées Mulhouse Sud Alsace, elle-même portée par Mulhouse Alsace Agglomération, fédère un ensemble de douze musées, eux-mêmes ayant pour une grande partie d'entre eux un statut associatif. L'EPCI regroupe 39 communes et 273 000 habitants dont 109 000 pour Mulhouse.
- La communauté d'agglomération de Vienne-Condrieu⁴⁰ compte plusieurs musées situés à Saint-Romain-en-Gal et à Vienne. Etant donné le statut départemental du musée gallo-romain de Saint-Romain-en-Gal, l'EPCI n'a aucune compétence sur les musées de l'agglomération mais des réflexions sont en cours pour rapprocher ces institutions ainsi que les autres services patrimoniaux au sein d'une même entité, notamment dans la perspective de la transformation et la rénovation des musées de Vienne.

³⁷ CR mission Béziers, **annexe 23**

³⁸ CR mission Le Puy-en-Velay, **annexe 4**

³⁹ CR mission Mulhouse, **annexe 9**

⁴⁰ CR mission Vienne et Saint-Romain-en-Gal, **annexe 3**

- Enfin, le dernier cas étudié est celui de Gaillac-Graulhet dans le Tarn⁴¹. Ce cas est assez représentatif de la situation complexe du patrimoine et des musées quant à leur gestion au niveau d'un territoire. En effet, le musée et l'archéo-site de Montans sont gérés par l'EPCI, tandis que les autres musées restent de la compétence de chaque commune ou même du Département. Cette agglomération compte 61 communes avec 73 000 habitants et deux villes d'importance semblable, Gaillac avec 15 000 habitants et Graulhet avec 13 000.

Afin d'avoir un panel plus représentatif de la situation des musées dans des communautés d'agglomération, nous avons rapidement enquêté sur six autres exemples pris au hasard des départements, en consultant les sites internet des communes et des agglomérations concernées.

- A Vannes, il n'y a pas eu de transfert vers Golfe du Morbihan-Vannes agglomération (34 communes et 168 000 habitants) qui s'occupe par ailleurs de la gestion de certains équipements comme les médiathèques ou à des grands projets comme la mise en réseau des établissements d'enseignements artistiques
- A Nevers, Nevers-Agglomération (13 communes et 67 000 habitants) gère les médiathèques de l'EPCI ainsi que d'autres lieux culturels mais pas les musées. En revanche, l'EPCI a mis en place un service commun d'archives.
- A Charleville-Mézières, pas non plus de transfert à l'EPCI Ardenne-Métropole (130 000 habitants et 58 communes) dont Charleville-Mézières avec 2 musées de France, Sedan 1 musée de France, Bazeilles 1 musée de France. Mais l'EPCI a décidé la création d'un musée communautaire à Sedan dans le château. L'EPCI a pris en charge, par ailleurs, la compétence lecture publique et enseignement artistique.
- A Cherbourg, pas de transfert des musées mais Cotentin-Communauté d'agglomération (129 communes, 185 000 habitants) gère le PAH le Clos du Cotentin.
- A Pau, pas de transfert des 3 musées, dont un national, à l'EPCI Pau-Béarn-Pyrénées (31 communes et 160 000 habitants) qui gère par contre le réseau des médiathèques.
- A Avignon, pas de transfert des musées au Grand Avignon (16 communes et 196 000 habitants) qui gère, par ailleurs, le conservatoire de musique, l'opéra ainsi qu'une salle de spectacles, l'Autre Scène.

Sur ces quinze cas observés, un seul, l'agglomération du Puy-en-Velay, a pris la compétence sur le musée Crozatier, mutualisé avec le PAH du Velay. L'agglomération de Gaillac-Graulhet a partiellement pris la compétence sur les musées en prenant en charge le musée, l'archéo-site et le Centre de conservation et d'étude (CCE) de Montans. L'agglomération de Mulhouse agit à travers une structure associative qui fédère les musées mais ne les absorbent pas. Pour les douze autres exemples, aucun transfert vers l'agglomération n'est effectif à ce jour, même si dans quelques EPCI une réflexion est en cours sur l'organisation de la gestion des musées, souvent en lien avec des projets plus vastes autour du patrimoine et de l'environnement, les VPAH notamment.

⁴¹ CR entretiens Gaillac-Graulhet, **annexe 24**

II.6 LES COMMUNAUTÉS DE COMMUNES

Une enquête réalisée en 2017 par le Service des Musées de France sur le statut des musées montrait que 65% d'entre eux étaient propriété des communes et que 57% étaient gérés en direct par ces communes. Il y a fort à parier que ces pourcentages n'ont guère évolué depuis trois ans, même si les lois NOTRe et MAPTAM ont pu avoir quelques incidences.

La question principale est de savoir si les communautés de communes auxquelles le Code général des collectivités territoriales accorde désormais plus de compétences, se sont emparées de la compétence culture et de celle du patrimoine, en particulier des musées. Les exemples étudiés dans notre enquête ne vont pas dans ce sens et d'autres exemples abordés dans un autre cadre ne viennent pas contredire pas cette impression générale qui doit, cependant, être nuancée.

Qu'il s'agisse de Noyon⁴² et de la communauté de communes du Pays Noyonnais, d'Autun⁴³ et de la communauté de communes du Grand Autunois Morvan, de Saint-Sauveur-en-Puisaye⁴⁴ et de la communauté de communes de la Puisaye-Forterre, de Dourdan et de la communauté de communes du Dourdannais en Hurepoix⁴⁵, de Trégarvan⁴⁶ et de la communauté de communes du Pays de Châteaulin et du Porzay, aucun de ces EPCI n'a pris en charge les musées de leur territoire, alors que, par ailleurs, la compétence tourisme leur a désormais été transférée de façon obligatoire. Cependant, chaque EPCI peut avoir sa propre approche du tourisme ; en effet, certains mettent l'accent sur l'hébergement et les loisirs, sans intégrer la culture, tandis que d'autres ont une approche plus patrimoniale.



Musée Rolin à Autun



Musée du Noyonnais à Noyon

Parmi les exemples étudiés, il faut mettre à part le cas du musée Ochier à Cluny⁴⁷, à statut municipal, dont le responsable scientifique est également l'administrateur de l'abbaye, par ailleurs propriété de l'État. Ces cinq premiers exemples ne permettent pas de généraliser mais quelques autres pris au hasard de trois départements vont dans le même sens.

Parfois, il arrive que, seule, une partie des compétences soit transférée ; c'est le cas des musées de la communauté de communes de Saint-Flour qui a vu le transfert au Pays d'art et d'histoire du service des publics mais sans que la responsable scientifique des deux musées de Saint-Flour soit associée à la programmation. Cette situation, comme on peut s'en douter, pose des problèmes de fonctionnement.

⁴² CR mission Noyon, **annexe 13**

⁴³ CR mission Autun, **annexe 5**

⁴⁴ CR mission Saint-Sauveur-en-Puisaye, **annexe 7**

⁴⁵ CR mission Dourdan, **annexe 14**

⁴⁶ CR mission musées de territoires finistériens, **annexe 8**

⁴⁷ CR entretien Cluny, **annexe 6**

Dans le Maine-et-Loire⁴⁸, on observe un cas encore différent avec trois musées communaux, le musée municipal Joseph-Denais de Beaufort-en-Anjou, le musée municipal de Baugé-en-Anjou et le musée municipal Jules Desbois de Noyant-Villages, rassemblés au sein d'un SIVU constitué par les trois communes propriétaires et gérés par ce syndicat mais dont la conservation scientifique est assurée par la conservation départementale. Il existe parallèlement à ce SIVU une communauté de communes du Baugeois-Vallée qui n'a donc pas de compétence sur ces trois musées.

Si l'on observe la situation de manière plus générale dans des départements, l'exemple de la Côte-d'Or est assez éclairant de ce point de vue. Il s'agit assurément d'un département à forte densité patrimoniale dont le tourisme est l'une des activités importantes. Ainsi, si l'on prend la liste des musées de France, officiellement au nombre de 21 selon la liste publiée sur le site du Ministère de la Culture (actualisée en mars 2020), la situation est la suivante, en dehors des 7 musées de Dijon :

- Alise-Sainte-Reine, la gestion des collections de l'ancien musée a été transférée au MuséoParc d'Alesia appartenant au Département mais sans que soit transférée la propriété.
- Pour le Musée du Pays Châtillonnais-Trésor de Vix, la gestion par la communauté de communes du Châtillonnais a été votée dès 2008, là encore sans transfert de propriété.
- Musée Bonaparte à Auxonne, pas de transfert à la communauté de communes d'Auxonne-Pontailleur-Val de Saône.
- Musée de la sidérurgie de la Grande Forge de Buffon, pas de transfert à la communauté de communes du Montbardois.
- Musée et parc de Buffon de Montbard, pas de transfert à la communauté de communes du Montbardois.
- Musée Noisot à Fixin, musée municipal de Nuits-Saint-Georges et musée des arts et traditions des Hautes Côtes de Reulle-Vergy, pas de transfert à la communauté de communes de Gevrey-Chambertin-Nuits-Saint-Georges.
- Musée François Pompon à Saulieu, pas de transfert à la communauté de communes de Saulieu-Morvan.
- Musée municipal de Semur-en-Auxois, pas de transfert à la communauté de communes des Terres d'Auxois.

A l'évidence, dans ce département, les communautés de communes ne se sont pas emparées de la question des musées, à l'exception de celle du Châtillonnais avec le musée de Châtillon-sur-Seine et son exceptionnel trésor de Vix bénéficiant d'une notoriété internationale ; ceci expliquant sans doute cela.

Un autre département également riche en musées de France, l'Indre-et-Loire, témoigne de la même situation :

- Amboise, musée de l'hôtel Morin, pas de transfert à la communauté de communes du Val d'Amboise, idem musée de la Poste.
- Chinon, le Carroi, musée d'art et d'histoire, transfert à la communauté de communes de Chinon-Vienne et Loire, comme l'écomusée du Véron à Savigny-en-Véron.
- Descartes, musée Descartes, pas de transfert à la communauté de Loches-Sud Touraine.
- Le Grand-Pressigny, musée départemental de préhistoire.

⁴⁸ CR mission Maine-et-Loire, **annexe 27**

- Loches, musée Lansyer et musée du terroir, pas de transfert à la communauté de Loches-Sud Touraine.
- Richelieu, musée municipal, pas de transfert à la communauté de communes de Touraine-Val de Vienne.
- Saché, musée Balzac, propriété du Département.
- Sainte-Maure-de-Touraine, musée municipal, pas de transfert à la communauté de communes de Touraine-Val de Vienne.
- Savigné-sur-Latan, musée du Savignéen, pas de transfert à la communauté de communes de Touraine Ouest-Val de Loire.
- Seuilly, musée Rabelais, propriété du Département.
- Yzeure-sur-Creuse, musée de Minerve, pas de transfert à la communauté de Loches-Sud Touraine.

Les autres musées sont ceux de Tours. Dans ce département lui aussi à forte concentration patrimoniale et dont le tourisme culturel est une activité très développée, on constate que pas plus qu'ailleurs les musées sont une préoccupation des EPCI. Il est vrai, cependant, que deux d'entre eux Chinon et Savigny-en-Véron ont été transférés à la communauté de communes. Mais Chinon a une conscience patrimoniale forte depuis des années et en a fait un outil de développement important, en grande partie grâce à l'action de son ancien sénateur-maire, Yves Dauge. Il est vrai aussi que le département d'Indre-et-Loire est un propriétaire important de monuments et de musées, Saché avec Balzac et Seuilly avec la maison de Rabelais à la Devinière en étant deux fleurons.

Dans un troisième département rural et montagneux, l'Ariège, nous comptons seulement six musées de France. En dehors de Foix, dont le musée installé dans le château, appartient au Département, les cinq autres musées de France sont situés dans des communes de moins de 7 000 habitants, la plus importante étant Lavelanet avec un peu plus de 6 000 habitants.

- Lavelanet, musée du textile et du peigne en corne : transfert à la communauté de communes du Pays d'Olmes ; il existe par ailleurs le Pays d'Art et d'Histoire des Pyrénées Cathares dont le site internet mentionne le musée de Lavelanet mais sans lien direct, alors que l'histoire de l'industrie textile est longuement abordée; ce PAH n'a d'ailleurs pas complètement le même périmètre que celui de la communauté de communes, celle de Freychenet n'y figurant pas par exemple.
- Le Mas d'Azil, musée de préhistoire : repris par la communauté de communes Arize-Lèze (délibération communautaire du 18 février 2019).
- Montgailhard, musée du Fer et de la Forge : le site des forges de Pyrène a été racheté par le département de l'Ariège en 1987 ; la communauté d'agglomération de Foix-Varilhes a aménagé le site en pôle touristique incluant le musée.
- Montségur, musée historique et archéologique : le musée historique et archéologique situé dans le village fonctionne avec le célèbre château cathare ; ils appartiennent tous les deux à la commune de Montségur.
- A Saint-Lizier, le musée est installé dans l'ancien palais épiscopal et appartient au Département.

D'une manière générale, force est de constater que les lois NOTRe et MAPTAM n'ont pas modifié, ou très peu, le cadre juridique de la gestion des musées de France appartenant aux communes et situés dans les nouveaux EPCI. Ces nouveaux EPCI ont rarement pris la compétence culture qui demeure partagée entre tous les niveaux administratifs. Cependant, on observe quelques évolutions qu'il convient de noter.

Le transfert des musées des communes vers les métropoles et les communautés d'agglomération importantes semble se faire progressivement mais avec des périmètres différents et selon des modalités variées. En revanche, c'est beaucoup moins vrai des communes vers les communautés de communes, plus frileuses et sans doute moins préparées administrativement.

Parallèlement, on constate un désengagement certain des départements dans le domaine des musées, désengagement qui n'est pas compensé pour le moment par l'intervention d'autres collectivités, même si les régions commencent, à l'évidence, à prendre une part plus importante dans le domaine du patrimoine en général. Quoi qu'il en soit, le rôle joué par les départements ne pourra pas être le même pour les régions, en raison du plus grand éloignement du terrain des services régionaux et des compétences dévolues aux régions.

En outre, il ressort de cette étude des paysages très contrastés en matière d'organisation des musées, chaque collectivité ou EPCI étant pratiquement un cas à part.

En revanche, une enquête montrerait que les écoles de musique, les bibliothèques ou les médiathèques sont beaucoup plus souvent transférées aux EPCI ou mises en réseaux par ces EPCI, qu'il s'agisse des grandes collectivités urbaines ou des communautés de communes moins peuplées et plus rurales. Un frémissement de transfert, ou en tout cas d'interrogation sur la place des musées, peut être constaté, cependant, lorsqu'un EPCI engage une réflexion sur une extension d'une VAH vers un PAH ou la création d'un PAH. Dans ce cas, la question est très souvent posée au sujet du ou des musées situés sur le territoire de l'EPCI.

L'organisation des musées de France au regard des réorganisations territoriales n'est donc pas stabilisée et reste fragile par rapport aux autres secteurs culturels confiés aux collectivités.

III – ORGANISATION DES MUSÉES ET MUTUALISATIONS

III.1 MUTUALISATIONS AU SEIN DE DIRECTIONS DES MUSÉES

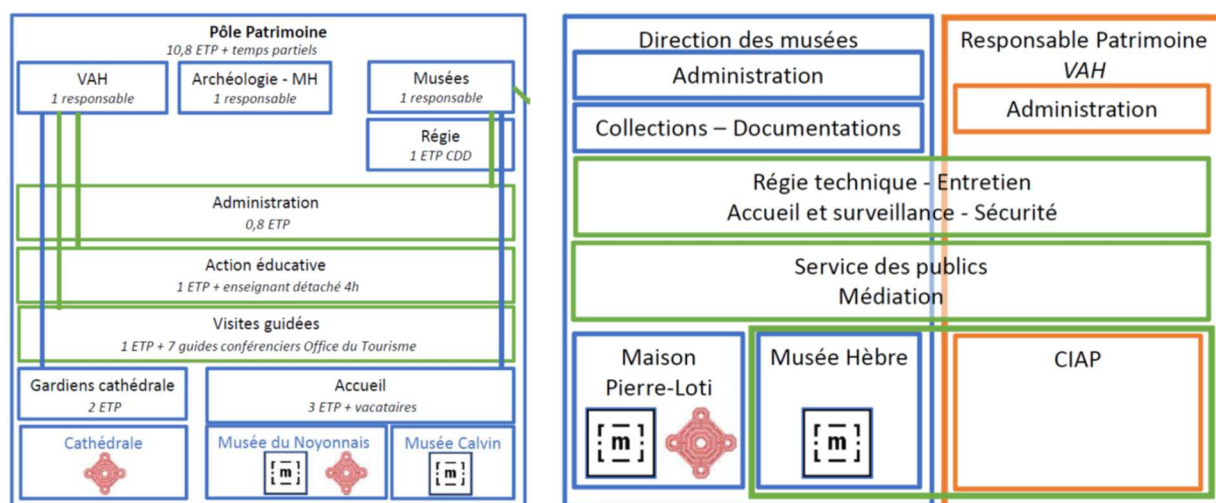
III.1.1 Les musées qui ne sont pas concernés.

Un certain nombre d'exemples étudiés ou évoqués ne vont pas être analysés sous l'angle uniquement muséal, ils le seront dans la deuxième sous-partie consacrée aux mutualisations avec d'autres champs patrimoniaux.

C'est le cas évidemment des collectivités où il n'y a qu'un seul musée, qui concerne beaucoup de communes de petite taille (Cluny⁴⁹), de taille moyenne ou de la région parisienne (Le Puy-en-Velay⁵⁰, Saint-Cloud⁵¹...), sauf s'il y a eu transfert à l'EPCI, mais nous avons vu que les cas étaient rares et même dans cette configuration, il peut n'y avoir qu'un seul musée (Alençon, le Creusot...). C'est le cas aussi de communes de plus grande taille dans lesquelles les aléas de l'histoire ont fait qu'il n'y a eu qu'une seule création, ou bien qu'un seul établissement a subsisté. Ainsi en est-il à Arras et à Brest par exemple.

Dans quelques métropoles et grandes villes comprenant plusieurs musées, parfois importants, ceux-ci sont restés très indépendants les uns des autres et sans direction de musées. Par exemple Lille, Grenoble ou Bordeaux qui n'ont pas transféré leurs équipements à la métropole mais aussi Nantes qui l'a fait. Ces deux dernières villes avaient tenté il y a une vingtaine d'années, l'expérience d'une direction des musées, expérience assez rapidement abandonnée. La ville d'Aix-en-Provence⁵² est assez similaire, même si une mutualisation des équipes (mais sans direction unique) existe pour les trois plus petits établissements.

Certains exemples de direction commune de musées concernent un petit nombre de musées qui n'ont en fait jamais été vraiment indépendants, les équipes réduites ayant été toujours impliquées dans leur fonctionnement et avec un seul chef d'établissement ; c'est le cas à Noyon⁵³ ou à Rochefort⁵⁴.



⁴⁹ CR entretien Cluny, **annexe 6**

⁵⁰ CR mission Le Puy-en-Velay, **annexe 4**

⁵¹ CR mission Saint-Cloud, **annexe 16**

⁵² CR mission Aix-en-Provence, **annexe 28**

⁵³ CR mission Noyon, **annexe 13**

⁵⁴ CR mission Rochefort, **annexe 21**

III.1.2 Le contexte de la mise en place d'une direction des musées

Certaines directions sont anciennes, comme celles de Strasbourg et de Marseille, qui concernent toutes les deux un grand nombre d'établissements. Nous retrouvons aussi dans ce cas la conservation départementale des musées de l'Isère. Cela concerne aussi des villes plus modestes et avec moins de musées, comme Gaillac et ses trois établissements. Il y a une vingtaine d'années un mouvement de création de direction de musées et de mutualisations s'amorçait, certaines ont disparu (Bordeaux et Nantes), d'autres se sont transformées, comme la direction collégiale des musées de Clermont-Ferrand qui est devenue, avec le transfert à la Métropole une direction à part entière avec l'incorporation des musées des communes périphériques.

Dans les territoires ruraux, des exemples plus ou moins aboutis de direction des musées ont été repérés, parfois avec le soutien d'une conservation départementale ou de la DRAC. Les formes juridiques sont très variées, un SIVU pour la Direction Associée des Musées Municipaux, la D.A.M.M. dans le Maine-et-Loire, un GIP pour les musées de territoires finistériens, un service en régie directe pour les musées de la COR, Communauté de l'Ouest-Rhodanien. Dans le cas des musées du Forez, c'est par une simple convention entre les communes qu'elles mettent en commun un directeur pour les quatre musées, mais sans un véritable service des musées au niveau de la communauté de communes.

Un nouveau mouvement de création de direction de musées et de mutualisation est clairement perceptible depuis quelques années, en particulier dans les grandes villes, parfois en lien avec les réorganisations territoriales et accompagnant un transfert de gestion. C'est le cas des musées de Rouen et d'Orléans, et d'une certaine manière à Toulouse et à Nancy, où, même si les transferts ne concernent que les établissements de culture scientifique, la création d'une direction de musées concerne aussi les établissements restés à la ville. Ce même mouvement est également perceptible à Tours, en dehors de la réorganisation territoriale. Il se retrouve aussi et en dehors des métropoles ou d'un transfert à l'EPCI. C'est le cas de Troyes, de Béziers, et bientôt de La Rochelle et de Limoges. La forme de gestion choisie, qu'il y ait transfert ou non, est dans l'immense majorité la régie directe, même si de grandes directions de musées (Strasbourg et Marseille par exemple) se posent la question de la création d'un établissement public, comme le choix en a été fait en 2013 pour Paris. Le cas de Mulhouse est particulier, la communauté d'agglomération ayant fait le choix de confier à une association certaines compétences muséales. En effet depuis 1993, et c'est une tradition que l'on retrouve sur le territoire de l'Alsace, certaines missions peuvent être confiées à une association, ici Musées Mulhouse Sud Alsace (MMSA). Chaque musée reste relativement indépendant, les plus modestes bénéficiant d'un appui scientifique de l'EPCI Mulhouse Alsace Agglomération, par la mise à disposition partielle d'un conservateur du patrimoine.

Ce mouvement concerne aussi des directions de musées préexistantes avec une extension de leur périmètre à des établissements qui jusque-là étaient indépendants. Ainsi ceux de Marseille, de Strasbourg, d'Orléans, de Tours et d'Angers ont ou vont intégrer la direction des musées. Certains échappent encore à ce mouvement comme les muséums de Toulouse et d'Autun ; en effet, tous les deux ont été transférés à l'EPCI et n'ont pas intégré les directions des musées restées à la ville. En revanche, d'autres ont même quitté la direction des affaires culturelles, le muséum d'Aix-en-Provence pour rejoindre le service archéologique de la Ville et celui de Dijon pour piloter la politique sur la biodiversité de la Ville à la direction de l'environnement et de l'urbanisme.

III.1.3 Le directeur des musées

Dans tous les cas étudiés, le responsable de la direction des musées est un professionnel de la conservation du patrimoine, et majoritairement, en particulier pour les directions comprenant plus de trois musées, un conservateur du patrimoine de la spécialité musée ou Patrimoine Scientifique, Technique et Naturel (PSTN). Les exceptions concernent des regroupements au mode de gestion particulier, établissement public (Paris musées), association (Musées Mulhouse Sud Alsace⁵⁵) ou GIP des musées de territoires finistériens⁵⁶, le directeur ayant alors un profil plus administratif ou d'administrateur culturel.

Quelques collectivités ont fait le choix de nommer un directeur qui n'a en responsabilité directe aucun établissement. C'est le cas de directions des musées importantes qui regroupent un grand nombre d'établissements, comme à Marseille⁵⁷ ou à Strasbourg⁵⁸. C'est aussi ce qu'a décidé Clermont-Métropole à l'occasion du transfert à l'EPCI, après une longue expérience de direction collégiale des trois musées municipaux.

Bien souvent, le directeur des musées est aussi le directeur d'un des musées. Si cela se comprend aisément, en raison de questions budgétaires, pour des collectivités modestes, c'est le choix qui a été fait pour des regroupements plus importants, et classiquement, c'est le responsable du musée des beaux-arts qui cumule les deux fonctions, comme à Rouen Métropole⁵⁹ ou dans les villes d'Angers⁶⁰, de Tours, d'Orléans ou Dijon. A Nancy⁶¹, la direction qui regroupe les trois musées non transférés a d'abord été confiée au directeur du musée des beaux-arts, puis à son départ à celui du musée Lorrain, préfigurant peut-être une direction collégiale et tournante. A la métropole de Nancy, la direction des trois établissements a été confiée au directeur du musée. C'est aussi à des conservatrices PSTN, directrices de muséums, qu'a été confiée la mise en place d'une direction des musées à Bourges et à La Rochelle⁶². A Toulouse⁶³ la direction des musées restés à la Ville a été confiée au directeur du musée, établissement lui-même transféré à la Métropole. Enfin à Aurillac, la direction de la culture et des deux musées est depuis plusieurs années confiée à une conservatrice PSTN nommée au musée, tout comme la direction de la culture de Langres a été confiée au directeur des musées.

La nomination d'un directeur des musées, lors de la création d'une direction des musées, est souvent une étape difficile à franchir pour les responsables de musée. C'est la création d'un échelon hiérarchique supplémentaire qui éloigne du pouvoir politique et fait perdre une certaine autonomie. C'est particulièrement le cas quand la notion de chef d'établissement disparaît pour être regroupée au niveau du directeur, comme à la direction des musées d'Angers ou à la direction commune du musée-aquarium et du musée du fer de la métropole du Grand-Nancy. Lorsque le directeur des musées reste responsable d'un musée et chef d'établissement, il peut y avoir le risque qu'il favorise celui-ci ou à l'inverse qu'il le néglige.

⁵⁵ CR mission Mulhouse, **annexe 9**

⁵⁶ CR musées de territoires finistériens, **annexe 8**

⁵⁷ CR mission Marseille, **annexe 29**

⁵⁸ CR mission Strasbourg, **annexe 11**

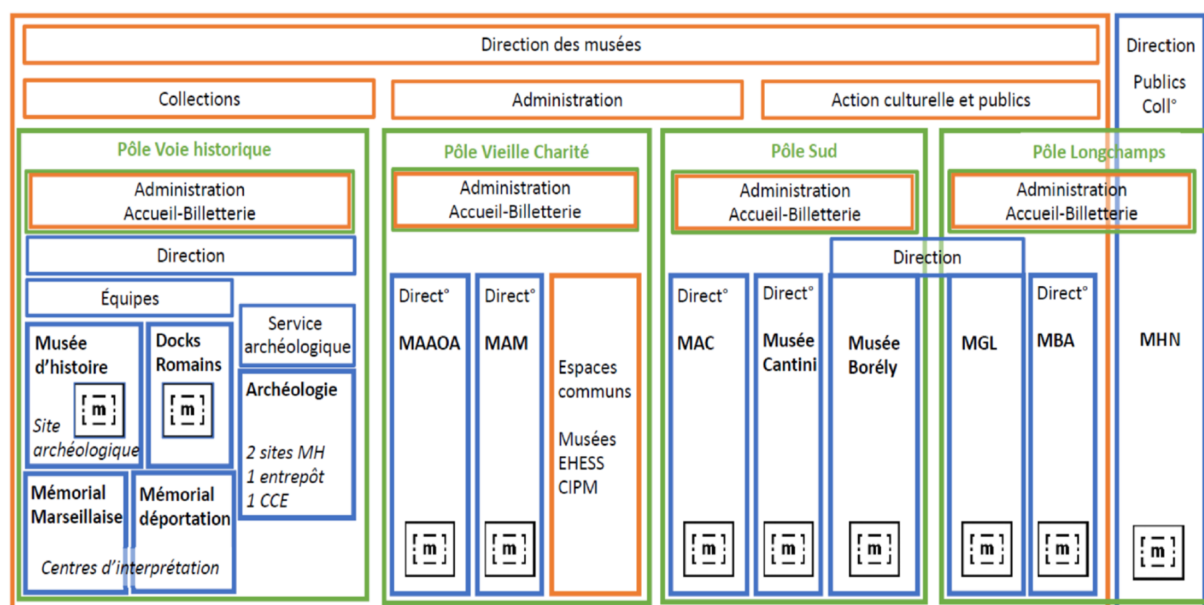
⁵⁹ CR mission Rouen, **annexe 19**

⁶⁰ CR mission Angers, **annexe 26**

⁶¹ CR mission Nancy, **annexe 10**

⁶² CR mission La Rochelle, **annexe 20**

⁶³ CR mission Toulouse, **annexe 25**



Organigramme simplifié de la direction des musées de Marseille

III.1.4 Les services mutualisés

La notion de mutualisation entre plusieurs musées au sein d'une direction commune correspond à la mise en commun de moyens humains, financiers ou de matériels et de locaux. Elle est souvent présentée comme un moyen de faire des économies, mais en réalité, la mutualisation se faisant souvent entre services aux moyens déjà très limités, l'idée peut être aussi de remplir le maximum de missions par leur mise en commun. Les mises en œuvre et les conséquences dépendent bien évidemment de la taille, du nombre et de l'éloignement relatif des musées concernés. C'est principalement l'aspect humain de la mutualisation qui sera étudié.

Lorsque l'effectif total est relativement réduit (moins de vingt ETP) et que la mutualisation concerne entre 2 et 4 établissements, les équipes étant alors souvent très polyvalentes, la mutualisation peut être importante, comme par exemple entre l'abbaye de Cluny⁶⁴ (CMN) et le musée Ochier de la ville de Cluny, entre les deux musées de la communauté d'agglomération de l'Ouest rhodanien⁶⁵, entre le musée Hébre, la maison Pierre-Loti et le CIAP de Rochefort⁶⁶, entre les deux musées de Noyon⁶⁷, entre deux des musées de La Rochelle⁶⁸, le projet pour cette dernière étant de construire maintenant une direction comprenant les autres établissements. Dans d'autres cas, en fonction de l'histoire et du contexte, la mutualisation peut concerner certaines missions ou une seule. Les trois plus petits musées d'Aix-en-Provence⁶⁹ mutualisent leur service d'accueil et de billetterie et à l'inverse les trois musées de la DAMM⁷⁰, dans le nord du Maine-et-Loire mutualisent tous les services sauf l'accueil et la billetterie.

⁶⁴ CR entretien Cluny, **annexe 6**

⁶⁵ CR entretien COR, **annexe 1**

⁶⁶ CR mission Rochefort, **annexe 21**

⁶⁷ CR mission Noyon, **annexe 13**

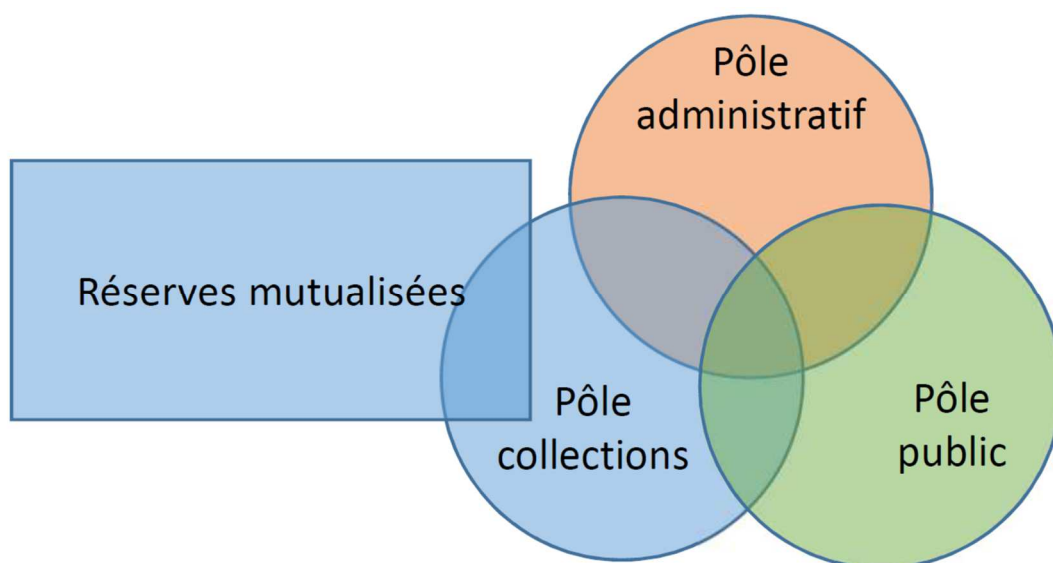
⁶⁸ CR mission La Rochelle, **annexe 20**

⁶⁹ CR mission Aix-en-Provence, **annexe 28**

⁷⁰ CR mission Maine-et-Loire, **annexe 27**

Le cas de Mulhouse⁷¹ est spécifique, l'association propose aux musées qui y adhèrent des services à la carte, qui peuvent être administratifs (comptabilité) ou concerner la communication, le récolement ou l'action culturelle. Elle coordonne aussi les nombreux bénévoles qui interviennent à différents niveaux.

Lorsque l'effectif est plus important, et que les établissements ont pu avoir une longue tradition d'indépendance, la mutualisation peut être plus complexe à mettre en place. Là encore les stratégies sont très variées. La mutualisation peut être assez poussée, avec l'organisation des services en pôles dont le nombre peut varier d'une dizaine comme à Strasbourg⁷² (mais la réflexion en cours est à un regroupement de certains pôles) à deux, comme dans les musées de la métropole de Nancy⁷³ (mais ce qui correspondrait au pôle administratif est mutualisé au niveau de la direction de la culture). Le plus souvent - c'est d'ailleurs l'objectif de certains projets comme celui de Limoges⁷⁴ - les pôles mutualisés sont au nombre de trois **administratif**, **collections** et **public** :



- Le **pôle administratif** comprend les finances et les ressources humaines, mais parfois aussi l'accueil, la sécurité, les services techniques. C'est le cas à Troyes⁷⁵, à Strasbourg (sans l'accueil) ou à Angers⁷⁶ ; c'est maintenant le cas à Marseille⁷⁷, mais avec une division dans quatre « sous-pôles » géographiques regroupant chacun plusieurs établissements ou services, certains sous-pôles correspondant bien à une unité thématique, comme la « Voie historique », d'autres complexifiant l'ensemble ; ainsi le musée Borély et le musée Grobet-Labadié, qui ont le même conservateur, se retrouvent dans deux pôles différents. A Nancy, que ce soit à la métropole ou à la ville, les pôles administratifs sont sortis de la direction des musées et se trouvent mutualisés au sein de leur direction des affaires culturelles respective.

⁷¹ CR mission Mulhouse, **annexe 9**

⁷² CR mission Strasbourg, **annexe 11**

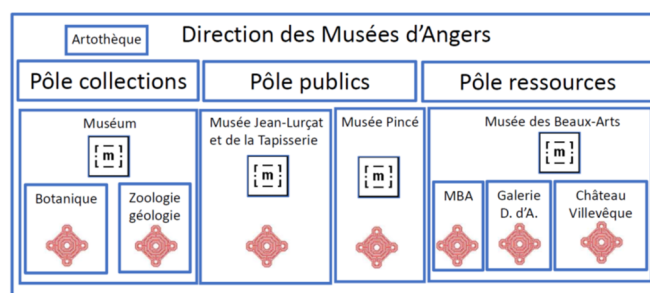
⁷³ CR mission Nancy, **annexe 10**

⁷⁴ CR mission Limoges, **annexe 22**

⁷⁵ CR mission Troyes, **annexe 12**

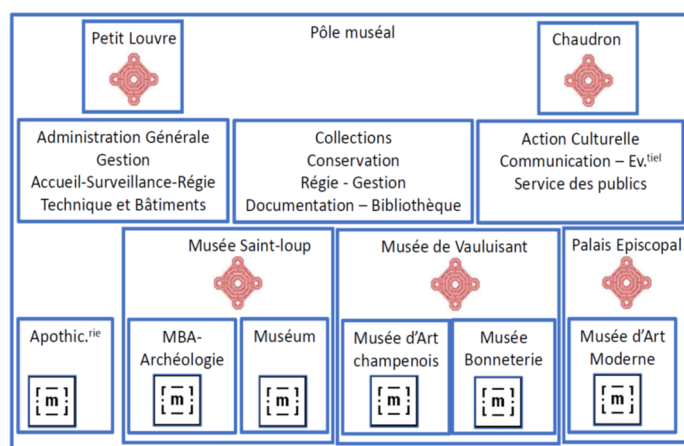
⁷⁶ CR mission Angers, **annexe 26**

⁷⁷ CR mission Marseille, **annexe 29**



Organigramme simplifié de la direction des musées d'Angers

- Le **pôle public** peut se limiter à la programmation et au développement des publics, comme à la ville de Toulouse⁷⁸ et à la métropole de Rouen⁷⁹, mais aussi regrouper la médiation et l'action culturelle comme à Strasbourg, à Nancy métropole, où il comprend aussi l'accueil et à Nancy ville, où il fut le premier service transversal mis en place. La création d'un service commun des publics se trouve confrontée au dilemme du choix de privilégier la composante métier, qui peut être mutualisée (pédagogie, approche des publics par typologie, utilisation des médias (informatique, audio-visuel...) ou la composante scientifique qui l'est plus difficilement (spécialités beaux-arts, histoire, sciences naturelles, ethnologie ...).



Organigramme simplifié du pôle muséal de Troyes

- Le **pôle collections** se retrouve confronté au même dilemme que le pôle public, faut-il privilégier la composante métier (conservation, catalogage, restauration) ou la composante scientifique par spécialité. Ce qui a favorisé la mise en place d'un pôle collections est souvent le projet de construction, d'aménagement et d'exploitation d'une réserve commune. Réserve réalisée à Nancy (où elle est commune à la Ville et à la Métropole) et à Marseille. Projet à l'étude à Troyes⁸⁰, Strasbourg et La Rochelle⁸¹. Lorsque cette réserve est conçue pour être un véritable centre de conservation et de restauration (parfois mutualisé avec d'autres champs patrimoniaux, cf. infra), sa mise en place peut s'accompagner de la mutualisation d'une équipe professionnelle qui va gérer le lieu mais aussi peut assurer la conservation des collections, leur catalogage, leur restauration ou leur étude. Comme cela a pu être observé dans des grands musées nationaux qui l'ont mis en place ou bien réfléchissent à un projet de réserves communes (les musées des Armées par exemple), cela peut s'accompagner d'un sentiment de dépossession de la part des conservateurs responsables de collections ou d'établissement, à l'encontre de directions devenues transversales.

⁷⁸ CR mission Toulouse, **annexe 25**

⁷⁹ CR mission Rouen, **annexe 19**

⁸⁰ CR mission Troyes, **annexe 12**

⁸¹ CR mission La Rochelle, **annexe 20**

III.1.5 Distance et mutualisation

Un aspect essentiel de la mutualisation, quel que soit la forme qu'elle peut prendre, est la distance géographique qui peut exister entre les établissements mutualisés. Tout comme la crise de la Covid 19 a pu le mettre en lumière, le travail à distance épisodique est possible quand il est bien organisé, mais dans certains domaines, il est impossible à mettre en place.

La direction des musées de Marseille⁸² a bien compris que la proximité géographique était nécessaire pour certaines fonctions comme l'accueil et la surveillance, et les gestions RH et budgétaire. C'est pourquoi elle a récemment réalisé une sorte de déconcentration de sa direction administrative par la mise en place de pôles administratifs géographiques. Mais nous avons vu aussi que cette logique pouvait entrer en conflit avec la logique scientifique de regroupement (cf. supra).

La logique géographique a prévalu aussi pour le regroupement du muséum et du musée des Antiquités à la Réunion des Musées Métropolitains de Rouen⁸³, les deux musées étant situés dans le même bâtiment. Il faut alors, surtout dans un projet important de rénovation, réussir la construction d'un PSCE permettant aux deux anciennes entités de retrouver sa place. Le fait que la logique géographique a précédé et prévalu sur la logique scientifique explique sans doute en partie les difficultés de rédaction du PSCE du projet Beauvoisine. L'éloignement géographique peut aussi être vécu de manière négative, avec l'exemple de la Fabrique des savoirs à Elbeuf et du musée Pierre-Corneille à Petit-Couronne dont les équipes éprouvent un sentiment d'isolement par rapport aux autres musées de la RMM de Rouen.

A l'inverse, on peut s'étonner qu'au sein d'une direction aussi ancienne que celle des musées de Strasbourg⁸⁴, la logique géographique n'ait pas provoqué une mutualisation et pourquoi pas une fusion ou au moins une réorganisation thématique. De manière évidente en ce qui concerne les trois musées situés dans le palais Rohan. Au sein d'une réflexion plus globale pour les établissements situés à proximité : musée de l'Œuvre Notre-Dame, musée historique, musée Alsacien, Cabinet des Estampes et même le tout nouveau CIAP.

Les établissements nationaux sont à cet égard très intéressants, avec le mouvement de création et de regroupement en établissement public ou les difficultés de regroupements de services à compétence nationale.

L'exemple de Limoges⁸⁵ que nous avons étudié nous a permis d'aborder aussi la Cité de la Céramique, établissement public dont dépend le musée national Adrien-Dubouché et qui regroupe en son sein la manufacture de Sèvres et le musée national de la Céramique. Nous avons donc ici trois entités, une manufacture qui vaut à l'EP d'être sous la tutelle de la Direction générale de la création artistique et non de celle de la Direction générale des patrimoines, et deux musées de France liés par une même thématique. Le choix de ce regroupement est donc clairement scientifique. D'un point de vue géographique, deux des entités sont voisines et partagent des espaces à Sèvres et la troisième est relativement éloignée et donc isolée des deux autres, ce qui n'est pas sans soulever des problèmes de fonctionnement en raison de la perte d'autonomie et de mutualisations difficiles à mettre en œuvre. Un regroupement du musée Adrien-Dubouché, sous une forme à inventer, avec les musées municipaux de Limoges avec lesquels il partage la thématique des arts du feu, une histoire en partie commune et surtout une proximité géographique, aurait pu être envisagée.

⁸² CR mission Marseille, **annexe 29**

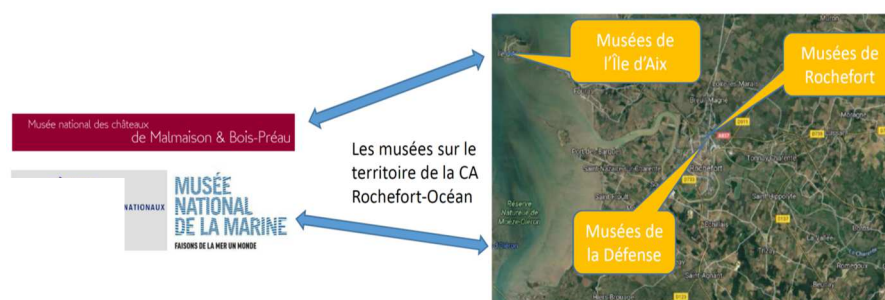
⁸³ CR mission Rouen, **annexe 19**

⁸⁴ CR mission Strasbourg, **annexe 11**

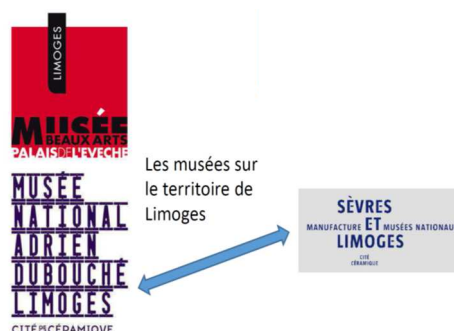
⁸⁵ CR mission Limoges, **annexe 22**

L'exemple de Limoges pourrait être rapproché de celui de Dijon, avec le musée Magnin, qui, faute d'un rapprochement difficile à trouver avec d'autres établissements nationaux, se retrouve isolé et sans beaucoup de moyens, alors qu'un rapprochement paraît évident avec la direction des musées de la Ville, rapprochement qui existait de fait avant la loi musée de 2002, lorsque le conservateur d'État mis à disposition de la Ville était aussi responsable du musée Magnin.

L'exemple de Rochefort⁸⁶ nous a permis d'aborder aussi le cas du musée de la Marine⁸⁷ et celui des musées napoléoniens de l'île d'Aix. Le premier est un établissement du Ministère des Armées qui dépend de la Direction du Patrimoine, de la Mémoire et des Archives. Il regroupe en fait sous la même appellation musée de France, cinq sites dispersés sur tout le territoire et de tailles très inégales ; la maison « mère » est sur le site du Trocadéro à Paris et pilote les quatre sites portuaires de Rochefort, Brest, Lorient et Toulon. Le site de Rochefort mutualise son administrateur et son équipe scientifique avec le musée de l'ancienne école de médecine, autre musée du même ministère, situé aussi à Rochefort. Le second, les musées napoléoniens, est un autre exemple de musées nationaux regroupés sur une thématique mais très éloignés géographiquement. En effet, la maison Bonaparte à Ajaccio et les deux musées de l'île d'Aix sont regroupés sous la responsabilité du directeur du musée national des châteaux de Malmaison et Bois-préau. Il y a donc quatre établissements ayant l'appellation musée de France à l'intérieur d'un même Service à compétence nationale. L'éloignement et les différences d'échelle ne facilitent pas un fonctionnement mutualisé, même si ces musées partagent une thématique commune, à l'exception du musée Africain situé en face de la maison Napoléon sur l'île d'Aix. Les musées de l'île d'Aix sont situés sur le territoire de la communauté d'agglomération Rochefort-Océan. La maison Bonaparte est située sur le territoire de la collectivité de Corse qui gère déjà plusieurs musées.



Ici et là, comme à Limoges ou à Dijon, des regroupements avec des établissements gérés par les collectivités territoriales pourraient être envisagés. Regroupements dont la forme est à inventer, pour conserver d'une part le caractère national et les liens avec les établissements de l'État, tout en favorisant l'implantation locale, comme cela a pu se faire par exemple au Centre national du Costume de Scène à Moulins, géré sous la forme d'un EPCC.



⁸⁶ CR mission Rochefort, **annexe 21**

⁸⁷ CR entretien DPMA, Ministère des Armées, **annexe C**

Un autre grand musée national présente aussi une situation originale, c'est le Muséum national d'Histoire naturelle. C'est déjà un cas unique d'établissement dénommé musée mais dont les statuts se rapprochent plus des établissements universitaires. Il regroupe en son sein des laboratoires (souvent au statut d'UMR), un enseignement supérieur (master, école doctorale), des observatoires du patrimoine naturel en lien avec le Ministère de la transition écologique et solidaire, une direction des collections regroupant les collections muséales, scientifiques, vivantes, archives et bibliothèques de plusieurs millions d'items et enfin un certain nombre de sites ouverts au public rentrant dans la catégorie jardin botanique, parc zoologique ou musée. Certains de ces sites (au sens où l'on pouvait l'entendre pour le musée national de la marine) ont l'appellation musée de France, même si ce ne sont que des services ou même des bâtiments du Muséum. Ainsi l'on dénombre six appellations pour l'établissement : la grande galerie de l'évolution, la galerie d'anatomie comparée et de paléontologie, la galerie de minéralogie et la galerie de botanique toutes situées dans l'enceinte du Jardin des Plantes et le musée de l'Homme au Trocadéro. La sixième appellation correspond à la galerie d'entomologie fermée depuis des années. Des sites qui répondent à la notion de musées n'ont, en revanche, pas l'appellation comme l'Harmas de Fabre à Sérignan-du-Comtat dans le Vaucluse ou le musée de l'abri Pataud, site préhistorique situé aux Eyzies-de-Tayac en Dordogne. Ces deux derniers sites pourraient envisager des fonctionnements mutualisés avec des établissements quasiment mitoyens, le Naturoptère (non musée de France) pour le premier et le musée national de la Préhistoire des Eyzies-de-Tayac pour le second. Par ailleurs, les nombreuses réorganisations du muséum depuis le début du siècle ont entraîné une mutualisation de plus en plus poussée des musées-galeries, certains services sont maintenant dans des directions différentes, comme par exemple la direction des collections. Cela a entraîné une perte d'autonomie des différentes galeries, qui peut être particulièrement ressentie dans des sites qui étaient très identifiés comme la grande galerie de l'évolution ou le musée de l'Homme. Ce sentiment est à rapprocher de ce que peuvent ressentir les établissements d'une collectivité regroupés dans une direction des musées.

A côté du cadre des musées stricto sensu, le cas du Centre des monuments nationaux CMN) est intéressant par son échelle, avec plus d'une centaine d'établissements gérés sur l'ensemble du territoire, en raison de sa proximité avec le monde des musées, avec certes la prédominance donnée à un bâtiment ou à un site remarquable ; mais nombre de musées sont aussi dans ce cas, occupant soit un ancien château ou une abbaye désaffectée, soit un site archéologique ou industriel. Par ailleurs, le CMN gère souvent des collections mobilières importantes, allant de la préhistoire au design contemporain. Cet EP met en avant son organisation mutualisée au service de l'ensemble des monuments, les compétences de ses agents et les ressources financières générées par tous (cf. rapport d'activité 2018). Il n'y a pas d'équivalent de cette taille dans le monde des musées. En revanche, si on regarde le fonctionnement au niveau des monuments, ils sont gérés localement par des administrateurs au triple profil administratif, scientifique et culturel. Ces administrateurs sont des chefs d'établissement dont les responsabilités et le profil peuvent s'apparenter à ceux des directeurs de musée. Ils sont cependant soumis au contrôle administratif et culturel du CMN et à un contrôle scientifique et technique important des conservations régionales des monuments historiques. Une quarantaine d'administrateurs gère une centaine de monuments ; il y a donc des regroupements géographiques, les grands monuments très fréquentés étant généralement administrés seuls. Des rapprochements entre monuments et musées, à l'image de ce qui est fait à Cluny⁸⁸ ou à Bourg-en-Bresse, pourraient s'envisager, par exemple entre Saint-Vincent-sur-Jard et Mouilleron-en-Pareds autour de Clémenceau ou à La Rochelle⁸⁹, entre les tours et le futur service patrimoine et musées de la Ville et sans doute bien d'autres.

⁸⁸ CR entretien Cluny, **annexe 6**

⁸⁹ CR mission La Rochelle, **annexe 20**

III.2 MUTUALISATIONS AVEC D'AUTRES CHAMPS DU PATRIMOINE

A côté des directions de musées, existant principalement dans les grandes villes qui possèdent plusieurs établissements, il existe d'autres formes de rapprochement et de mutualisation. Il s'agit essentiellement de rapprochement et de mutualisation avec les autres secteurs patrimoniaux, des sites archéologiques, des monuments historiques ouverts au public (MH), des jardins botaniques, des Villes et Pays d'Art et d'Histoire (VPAH). Ces cas se trouvent surtout dans les petites villes ou les villes moyennes, mais pas seulement. A côté de ces rapprochements attendus, quelques autres sont plus originaux ou retrouvent une certaine actualité : musée et office du tourisme, musée et archives ou bibliothèques ...

Afin de bien comprendre ce dont il s'agit, il convient de distinguer les musées installés dans des sites patrimoniaux mais dont les collections n'ont pas forcément un rapport direct avec ces monuments (musée Jean Lurçat et de la tapisserie contemporaine d'Angers⁹⁰ installé dans l'ancien hôpital Saint-Jean, musée des Augustins de Toulouse⁹¹ installé dans un ancien couvent de chanoines Augustins, ou bien encore le musée de la Bonneterie de Troyes⁹² occupant les salles d'un hôtel Renaissance de façon inadaptée) des musées ayant à gérer d'autres sites patrimoniaux (musée Saint-Raymond à Toulouse avec l'amphithéâtre gallo-romain et le site archéologique de Saint-Pierre-des-Cuisines, musée d'Histoire de Marseille⁹³ avec le port antique et les docks romains, musée Crozatier au Puy-en-Velay⁹⁴ et l'ancien Hôtel-Dieu...) qui ont un rapport étroit avec ces sites patrimoniaux.

Dans la plupart des exemples étudiés, rares sont ceux pour lesquels la réorganisation territoriale a eu une incidence, même si des réflexions sont en cours, notamment par le biais de l'adaptation des VPAH aux nouveaux contours des EPCI. Dans ces réflexions, les musées sont souvent pris en compte, au même titre que l'ensemble des champs patrimoniaux d'un même territoire, comme en témoignent les dossiers de candidature présentés devant la Commission nationale du patrimoine et de l'architecture.



⁹⁰ CR mission Angers, **annexe 26**

⁹¹ CR mission Toulouse, **annexe 25**

⁹² CR mission Troyes, **annexe 12**

⁹³ CR mission Marseille, **annexe 29**

⁹⁴ CR mission Le Puy-en-Velay, **annexe 4**

III-2-1 Les musées fonctionnant avec des sites archéologiques ou monumentaux

Bien souvent, les musées ont un lien direct avec des sites archéologiques ou des monuments historiques. Soit leurs collections proviennent directement de ces sites, soit elles ont un rapport chronologique et thématique avec eux ou avec le patrimoine monumental d'une ville ou d'un pays. Bien sûr un musée des beaux-arts classique dans une grande ville en région entretient des rapports étroits avec le contexte historique et artistique de la ville et de la région dans laquelle il est situé, mais ces rapports sont plus larges et n'embrassent pas une période historique donnée ou un type d'objets particuliers. Par exemple, les collections du musée des Beaux-Arts de Nancy ont une coloration qui n'est pas la même que celles des Augustins de Toulouse ou celles du palais Longchamp de Marseille. Cependant, lorsqu'ils ont été conçus, ces musées avaient une vocation universaliste revendiquée dans le domaine des beaux-arts, même s'ils devaient illustrer aussi les gloires et les réalisations artistiques locales. Au demeurant, dans une optique de mutualisation, ils sont rarement touchés dans leurs orientations.

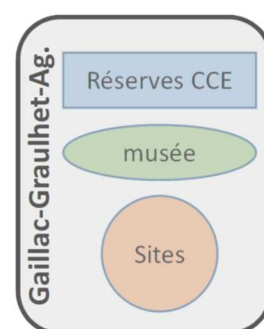
Le rapprochement musée archéologique et site est sans aucun doute celui qui est le plus évident et celui qui fonctionne le plus naturellement. Il existe depuis longtemps une tradition des musées archéologiques installés sur ou tout à côté des sites ouverts au public et dont les vestiges sont mis en valeur. Outre les exemples étudiés, on pourrait en citer de nombreux autres tels que Argentomagus à Argenton-sur-Creuse dans l'Indre, Alba-la-Romaine dans l'Ardèche, Jublains dans la Mayenne, Bavay dans le Nord, Lattes dans l'Hérault, ceux plus récents du Mas d'Azil dans l'Ariège, d'Alesia avec le Muséo-Parc présentant sur le site de la célèbre bataille les collections du musée d'Alise-Sainte-Reine ou bien encore Montségur, autre site de l'Ariège où musée et ruines de l'ancien château cathare fonctionnent ensemble. Le musée évoque essentiellement l'histoire du site, à travers d'importantes collections archéologiques.

Les exemples étudiés confirment, s'il en était besoin, des liens étroits entre archéologie et musées.

- A Montans⁹⁵ dans le Tarn, le musée fonctionne avec le site archéologique et le Centre de Conservation et d'Etude (CCE). Une jeune attachée de conservation a désormais la responsabilité des trois composantes qui ont été transférées à la communauté d'agglomération de Gaillac-Graulhet. Le site archéologique est fouillé et étudié depuis le XIX^e siècle. Un nouveau



Archéosite de Montans



bâtiment d'accueil et de présentation des collections est construit en 1995-1996. En 2010, la communauté de communes Tarn-et-Dadou prend la compétence sur cet ensemble culturel, remplacé désormais par la communauté d'agglomération de Gaillac-Graulhet. L'Archéosite devient CCE en 2013 et le musée reçoit l'appellation musée de France en 2019. Curieusement, cependant, alors que l'agglomération de Gaillac-Graulhet a pris en charge cet équipement important, elle n'a pas lancé de réflexion sur les autres musées de France, au nombre de six sur le territoire de l'EPCI, dont trois au sein de la direction des musées et du patrimoine de Gaillac et un musée départemental, auxquels s'ajoutent quelques musées n'ayant pas l'appellation, comme la Maison des métiers du cuir de Graulhet.

⁹⁵ CR entretiens Gaillac-Graulhet, **annexe 24**

- Toulouse est un exemple encore différent⁹⁶. Le musée d'archéologie Saint-Raymond n'a pas été conçu pour être installé à proprement parler sur ou à côté d'un site archéologique, même si des vestiges paléo-chrétiens d'une nécropole ont été découverts dans les sous-sols du musée et sont présentés au public. En revanche, l'équipe du musée a en charge la conservation de l'amphithéâtre gallo-romain de Purpan, de la crypte archéologique de l'église Saint-Pierre-des-Cuisines et, pour des raisons de proximité géographique, du trésor de la basilique Saint-Sernin. Le musée Saint-Raymond est installé dans le bâtiment de l'ancien collège médiéval Saint-Raymond, à proximité immédiate de la basilique Saint-Sernin. Le bâtiment a été reconstruit au XVI^e siècle, sur une nécropole chrétienne du IV^e siècle. Il abrite depuis 1892 le musée archéologique de Toulouse. L'amphithéâtre de Purpan et les thermes d'Ancely, situés à proximité, sont dans la banlieue sud-ouest de Toulouse, la crypte archéologique de la basilique funéraire Saint-Pierre-des-Cuisines est en bordure du centre-ville et tout à côté du musée se trouvent le « tour des saints », le trésor et la crypte de la basilique Saint-Sernin. Il semble que l'équipe du musée Saint-Raymond soit celle qui ait accepté le plus facilement le processus de mutualisation intervenu dans les musées de Toulouse, peut-être parce qu'elle avait déjà une pratique déjà ancienne dans ce domaine.
- Marseille⁹⁷ : le musée d'Histoire a en charge la gestion du site de l'ancien port, des docks romains et il a désormais sous sa responsabilité le service archéologique. Là encore, il s'agit du regroupement le plus cohérent et le plus efficient dans les musées de Marseille. Le musée et ses autres entités constituent l'un des pôles de la nouvelle direction des musées de Marseille, dénommée « la voie historique ». On notera que le service archéologique a été placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur du musée d'Histoire, alors qu'à Aix-en-Provence⁹⁸, c'est le service archéologique qui a absorbé le muséum d'histoire naturelle pour constituer un pôle extérieur à celui des autres musées de la ville.



- A Saint-Romain-en-Gal⁹⁹, le musée a été conçu et construit en fonction du site gallo-romain fouillé et mis en valeur depuis de nombreuses années ; il constitue, comme dans bien d'autres cas, l'introduction à la visite du site archéologique. Ce site archéologique est un ancien quartier de l'antique cité romaine de Vienna qui s'étendait sur les deux rives du Rhône. L'équipe du musée a en charge la gestion du site archéologique, tous les deux propriétés du département du Rhône.
- A Louvres-en-France¹⁰⁰, la conservatrice du musée archéologique récemment construit a en charge l'animation et la mise en valeur de deux sites archéologiques situés dans d'autres communes de la communauté d'agglomération Roissy-Pays-de-France et vient de se voir confier un embryon de service des Monuments Historiques pour aider les communes dans l'ingénierie des dossiers de restauration.

⁹⁶ CR mission Toulouse, **annexe 25**

⁹⁷ CR mission Marseille, **annexe 29**

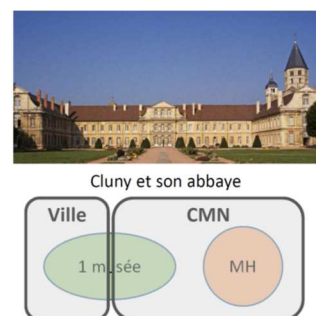
⁹⁸ CR mission Aix-en-Provence, **annexe 28**

⁹⁹ CR mission Vienne et Saint-Romain-en-Gal, **annexe 3**

¹⁰⁰ CR mission Louvres, **annexe 15**

Outre les musées archéologiques, nombre d'autres établissements ont aussi en charge la gestion de Monuments Historiques ou sont installés dans des édifices protégés au titre des Monuments Historiques. Mais les collections qu'ils renferment ne sont pas toujours en lien avec le monument lui-même, comme ils peuvent l'être dans un musée-château ou dans une maison d'homme ou de femme illustres. Il peut exister d'ailleurs parfois d'importants antagonismes entre muséographie et préservation du patrimoine monumental. Ainsi, à Albi, le palais de la Berbie, ancien palais des archevêques n'a pas été conçu pour recevoir le fonds Toulouse-Lautrec, tandis qu'à Besançon le palais Granvelle, superbe édifice de la Renaissance, abrite le musée du Temps seulement depuis 2002. On pourrait multiplier les exemples. En revanche, d'autres musées ont des liens plus étroits soit avec le monument dans lequel ils sont installés, soit avec d'autres monuments proches des thématiques qu'ils développent. Parmi les exemples étudiés sur le terrain au cours de la mission, on peut mentionner les musées suivants :

- Cluny¹⁰¹ et le musée Ochier : l'administrateur de l'abbaye, propriété de l'État gérée par le Centre des Monuments nationaux, est en même temps le conservateur du musée municipal dont l'essentiel des collections lapidaires provient des bâtiments détruits de l'ancienne abbaye, avec des statuts peu clairs. Le musée Ochier est un musée de site, semblable aux musées archéologiques cités précédemment. Il est d'ailleurs installé dans l'ancien palais abbatial de Jean de Bourbon construit au XV^e siècle.



- A Jarville-lès-Nancy¹⁰², la conservatrice du musée de l'Histoire du Fer gère également le domaine de Montaigu avec son château entièrement meublé (MH), le tout étant désormais placé sous l'autorité hiérarchique du directeur du muséum d'histoire naturelle de Nancy, chef d'établissement, et transféré à la métropole. Le lien entre musée de l'Histoire du Fer et domaine de Montaigu se fait à travers le personnage d'Edouard Salin, ingénieur et maître de forges, fondateur du musée installé dans une dépendance de son domaine. Toujours à Nancy, le musée de l'Ecole de Nancy a en charge la villa Majorelle (classée MH), située à quelques encablures, les deux entités restant dans le patrimoine de la ville.
- A Troyes¹⁰³ le service des musées a aussi en charge la gestion du patrimoine mobilier des églises et de l'Hôtel de Ville. Mais dans cette ville le processus de réorganisation n'a pas encore totalement abouti, une révision du PAH étant en cours qui envisage de prendre en compte les musées dans sa réflexion.
- A Saint-Sauveur-en-Puisaye¹⁰⁴, commune de l'Yonne de moins de 1 000 habitants, il existe un projet de mutualiser le musée municipal et la maison Colette, propriété d'une association et protégée au titre des MH, avec la création d'une seule direction pour les deux entités qui ont comme caractéristique d'évoquer le même personnage mais sous des aspects assez complémentaires. Dans ce cas, la mutualisation doit se faire entre un partenaire public et un partenaire privé (association) avec la difficulté de trouver la bonne formule juridique (GIP ou délégation de service public...)

¹⁰¹ CR entretien Cluny, **annexe 6**

¹⁰² CR mission Nancy, **annexe 10**

¹⁰³ CR mission Troyes, **annexe 12**

¹⁰⁴ CR mission Saint-Sauveur-en-Puisaye, **annexe 7**

D'autres exemples rapidement vus à travers les sites internet des établissements dans les trois départements parcourus, Côte-d'Or, Indre-et-Loire et Ariège renforcent cette idée que musées et monuments historiques ont souvent un destin commun. Il s'agit de Buffon, en Côte-d'Or où le musée de la sidérurgie est intégré au site monumental des Forges auquel il est intrinsèquement lié. Il est à noter que le site internet des Forges ne mentionne jamais le musée. Il en est de même à Montgailhard dans l'Ariège qui ressemble à Buffon avec un musée intégré dans un ancien site industriel.

Parfois, cependant, le lien entre le musée et le ou les monuments gérés conjointement est uniquement fonctionnel.

- À Toulouse¹⁰⁵, le conservateur du musées Paul-Dupuy et du musée Georges-Labit assure également la gestion du Monument de la Résistance (non protégé MH).
- À La Rochelle¹⁰⁶, le musée des Beaux-Arts a en charge la valorisation patrimoniale de l'Hôtel de Ville (classé MH). Cette charge est nouvelle et participe de la réflexion en cours sur la création d'une direction des musées de La Rochelle qui pourrait également prendre la responsabilité du patrimoine hors musées.
- À Vienne¹⁰⁷, la conservatrice des musées a en charge la gestion du cloître de Saint-André-le-bas (MH).

III-2-2 musées et villes et pays d'art et d'histoire (VPAH)

Les liens entre musées et VPAH sont plus récents¹⁰⁸. Pendant longtemps, les deux entités se sont ignorées. Les services des Villes d'Art et d'Histoire, étendus ensuite à des Pays d'Art et d'Histoire, se sont créés indépendamment des musées, souvent dans une perspective de développement du tourisme. Les Centres d'Interprétation de l'Architecture et du Patrimoine (CIAP) ont été installés en dehors des locaux des musées et n'avaient pas vocation à exposer des œuvres ou des objets. Plus récemment, cependant, les musées se sont rapprochés des VPAH. Des Centres d'Interprétation de l'Architecture et du patrimoine ont été installés dans les musées, soit à côté du parcours permanent, soit comme une sorte d'introduction à ce parcours permanent (par exemple à Fécamp au musée des Pêcheries ou à Albertville où musée et CIAP se confondent). On observe également de plus en plus souvent la mutualisation des services des publics qui deviennent communs aux musées et aux VPAH. C'est particulièrement vrai dans les petites collectivités et les villes moyennes où les collections des musées sont souvent le reflet de l'histoire monumentale. C'est, cependant, plus complexe pour les PAH pour lesquels il est parfois difficile de choisir le lieu d'implantation du CIAP.

Cette difficulté du rapport du musée avec le PAH se double de la difficulté d'adaptation du périmètre des PAH aux nouvelles configurations des EPCI et de l'absence de transfert des musées à ces EPCI.

Pourtant, le fonctionnement musée/VPAH est important pour le musée dans la mesure où les collectivités semblent préférer le développement des VPAH qui s'adressent à un plus large public, le musée gardant encore une image plus élitiste. Dans certains cas, le musée risque d'être exclu du processus de réflexion et relégué en arrière-plan.

¹⁰⁵ CR mission Toulouse, **annexe 25**

¹⁰⁶ CR mission La Rochelle, **annexe 20**

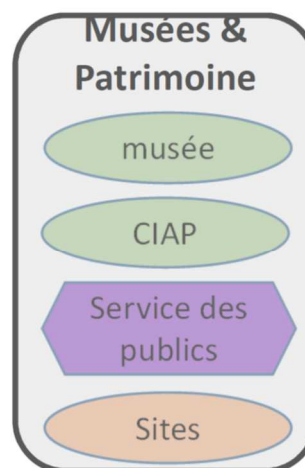
¹⁰⁷ CR mission Vienne et Saint-Romain-en-Gal, **annexe 3**

¹⁰⁸ Cf. Les enjeux de la collaboration entre les Musées de France et les Villes et Pays d'art et d'histoire au service des publics, *actes du colloque de Dieppe, des 7 et 8 juin 2005*.

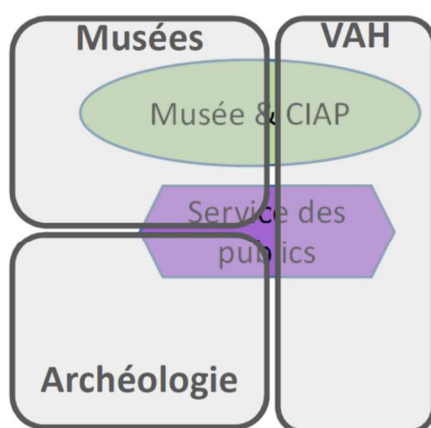
- A Autun¹⁰⁹, la conservatrice du musée Rolin a en charge le service VAH qui reste municipal. Le CIAP devrait être installé dans le futur musée rénové et agrandi. A 95%, les collections du musée Rolin ont un rapport historique direct avec la ville et son patrimoine monumental. Le futur Grand Rolin occupera un ensemble de bâtiments historiques, hôtel de la famille Rolin, ancienne prison panoptique et ancien palais de justice, situés à côté de la cathédrale Saint-Lazare. La communauté de communes du Grand Autunois Morvan a fait le choix d'une approche touristique axée sur le patrimoine naturel, les loisirs et l'offre d'hébergement, laissant de côté le patrimoine qui reste donc de la compétence de chaque commune (on notera la difficulté de dialogue éprouvée par l'EP de Bibracte avec l'EPCI du Grand Autunois Morvan sur le territoire duquel il est également situé).



Ville d'Autun



- Le projet de fusion des trois musées de Béziers¹¹⁰ prévoit l'intégration du CIAP dans le parcours du futur musée et la mutualisation du service des publics. Ce musée d'art et d'histoire sera installé dans l'ancien palais épiscopal du XVII^e siècle, tout à côté de la cathédrale et dans le site patrimonial par excellence de la ville de Béziers. Cette fusion et cette mutualisation n'est pas sans poser de problème quant à l'organisation et au fonctionnement de cette future entité, notamment sur la question de la responsabilité de ce service des publics commun. Un exemple similaire existe entre le musée de la Haute-Auvergne et le service pays d'art et d'histoire de la communauté de communes de Saint-Flour.



Ville de Béziers

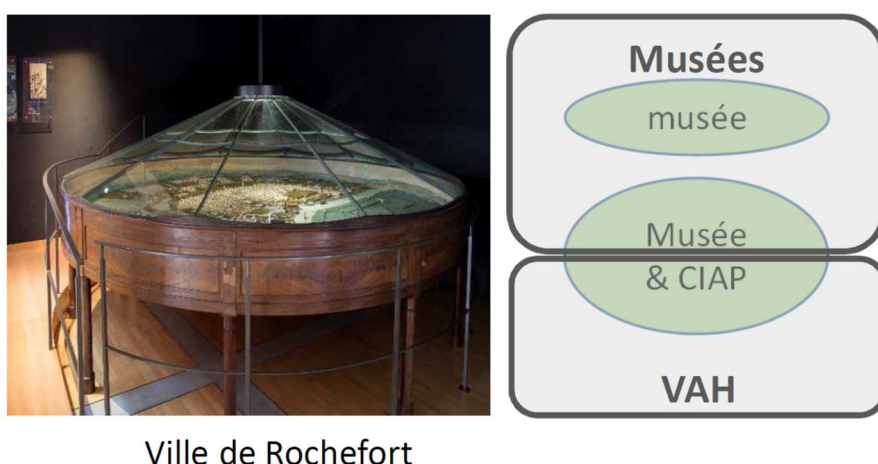
¹⁰⁹ CR mission Autun, **annexe 5**

¹¹⁰ CR mission Béziers, **annexe 23**

- Au Puy-en-Velay¹¹¹, la conservatrice du musée Crozatier a en charge le service PAH et la gestion des bâtiments de l'ancien Hôtel-Dieu (MH) dans lequel est installé le CIAP. Cet ancien Hôtel-Dieu sert de cadre à la présentation d'expositions temporaires organisées par le musée. Le service des publics est commun aux deux entités et intervient sur tout le territoire de la communauté d'agglomération. Cependant, la mutualisation n'a pas encore trouvé un contenu stabilisé et se pose, notamment, la question du projet autour de l'importante abbaye de La Chaise-Dieu située dans le périmètre de la communauté d'agglomération du Puy-en-Velay.



- Le cas de Rochefort¹¹² est moins emblématique en ce sens que le CIAP de la VAH est installé dans le musée mais fonctionnait indépendamment de lui jusqu'à ces dernières années. Cependant, la mutualisation est en cours au niveau des services techniques, de l'accueil et de la surveillance et de la médiation. En outre, là encore une réflexion est en cours pour transformer la VAH en un PAH qui prendrait en compte l'ensemble des champs patrimoniaux de la communauté d'agglomération de Rochefort-Océan, avec des équipements aussi divers que le bateau l'Hermione, la Corderie royale, les musées dépendant de la Marine¹¹³, la maison de Pierre Loti, voire les musées nationaux de l'île d'Aix.



¹¹¹ CR mission Le Puy-en-Velay, **annexe 4**

¹¹² CR mission Rochefort, **annexe 21**

¹¹³ CR entretien DPMA, Ministère des Armées, **annexe C**

III-2-3 musées, collections vivantes et universités

Le monde des musées, principalement les muséums d'histoire naturelle, et celui des universités se sont croisés à plusieurs reprises dans leur histoire. De même que les histoires respectives des collections du patrimoine naturel, inertes (naturalia des muséums) ou vivantes (jardins botaniques, parcs zoologiques et aquariums) sont liées. Ces relations anciennes sont à nouveau questionnées dans le contexte des réorganisations territoriales, des réorganisations des musées et des institutions culturelles et patrimoniales en général et des réorganisations universitaires.

HISTOIRE DES COLLECTIONS SCIENTIFIQUES ET DE LEUR TUTELLE

Précédant les muséums, ce sont les jardins botaniques qui sont créés, au sein de l'université pour le plus ancien, à Montpellier, ou en réaction à l'enseignement dispensé à la Sorbonne qui paraissait archaïque aux médecins formés justement à Montpellier, en ce qui concerne la création du Jardin du Roy à Paris. Cet établissement créé au début du XVII^e siècle regroupait dès l'origine l'étude de la Nature par de grands scientifiques, la formation pour les futurs médecins et pharmaciens comme en direction d'un public varié et des collections, vivantes dans le jardin botanique, et inertes (minéralogie, herbiers, zoologie) dans le Cabinet du Roy. Ce dernier a ouvert régulièrement ses portes au public sous la houlette de Buffon et de Daubenton au milieu du XVIII^e siècle, devenant un des premiers musées de France. Comme pour les musées d'art mais dans une histoire un peu différente, c'est ensuite la Révolution et l'Empire qui ont présidé à l'organisation des muséums sur le territoire. Le Jardin du Roy est transformé en Muséum national d'Histoire naturelle, présidé par Daubenton. Il est alors augmenté d'une collection vivante animale avec la création de la Ménagerie. En Province, les saisies révolutionnaires des cabinets d'histoire naturelle ont, soit enrichi les nouveaux musées (et musées-bibliothèques cf. infra) créés dans de nombreuses villes, soit permis d'être le noyau d'une collection destinée à l'enseignement de l'histoire naturelle dans les Ecoles centrales. Malheureusement les Ecoles centrales ont rapidement été remplacées par les Lycées desquels disparaissait pour un temps l'enseignement de l'histoire naturelle. De nombreuses villes, comme Clermont-Ferrand, ont décidé alors de maintenir ces collections et parfois l'enseignement en créant un muséum d'histoire naturelle implanté quelques fois au sein d'un jardin botanique. Ces créations étaient souvent soutenues et accompagnées par des sociétés savantes et des érudits locaux. L'histoire des muséums est très variée suivant les villes, mais on y retrouve ces grandes lignes. Le grand mouvement d'organisation des universités pendant le Second Empire va aussi affecter les muséums, à la fois par des transferts de collections, des liaisons plus intimes dans certains cas ou un détachement plus marqué dans d'autres. C'est ainsi que s'est créé au cours du XIX^e et du début du XX^e tout un réseau de muséums, soit indépendants, soit section d'un musée encyclopédique, unis ou non à un jardin botanique ou un parc zoologique et souvent liés aux universités, ne serait-ce que par leurs conservateurs, poste alors bénévole fréquemment occupé par des professeurs. Ce genre de réseau typologique, avec en chef de file un Musée national, se retrouve aussi pour les musées d'art, puis ceux d'archéologie, plus tard pour les écomusées..., mais curieusement, le troisième musée national créé à la Révolution, le Musée national des Arts et Métiers n'a pas entraîné dans son sillage la création d'un réseau semblable sur le territoire, en dehors de quelques musées industriels dès la fin du XIX^e (Roubaix, Saint-Etienne) ou dans la deuxième moitié du XX^e, sur d'anciens sites (Lewarde, Electropolis....).

La tutelle de l'État auprès des musées s'est manifestée par les dépôts des musées nationaux vers les musées de province, dépôts concernant les beaux-arts mais aussi l'archéologie et l'histoire naturelle. Cette tutelle s'est renforcée pour les musées d'art, après la deuxième guerre mondiale avec la création d'une direction des musées de France au sein du ministère de l'instruction publique. C'est à cette époque que sont créés les catégories musées classés et contrôlés, en 1945 pour les musées d'art et en 1948 pour

les muséums, avec la nomination de conservateurs d'État dans les musées et muséums classés. La création du Ministère de la Culture va séparer encore plus les musées d'art des muséums, ces derniers restant sous la tutelle du ministère de l'éducation nationale, dans le sillage des deux institutions nationales, le Muséum et le CNAM aux statuts proches d'une université. Le contrôle scientifique et technique des musées de la culture passe par une direction des musées de France puissante* et la présence de conseillers-musées au sein des Directions régionales des affaires culturelles. Celui des muséums est moins organisé, d'abord par une inspection placée au Muséum national d'Histoire naturelle jusqu'à dans les années 1990, puis par un service du Ministère de la Recherche, service pilotant l'ensemble de la politique de culture scientifique (muséums, universités, CNAM et CCSTI). La loi musée et l'appellation « musée de France » vont imposer de fait, à partir de 2002, un contrôle scientifique et technique du Ministère de la Culture sur les muséums, mais sans concerner les universités, les jardins botaniques ni les parcs zoologiques. Cela permet un rapprochement des muséums et des musées « de la culture », sur la gestion des collections, la professionnalisation (spécialité PSTN au concours et dans la formation à l'INP), la normalisation de l'utilisation de l'outil PSCE. Ce rapprochement se voit dans l'organisation des musées, nombre de muséums intégrant aujourd'hui les directions de musées (Marseille, Angers, Strasbourg...) et plusieurs conservateurs PSTN prenant la direction de ces ensembles mutualisés (cf. supra).

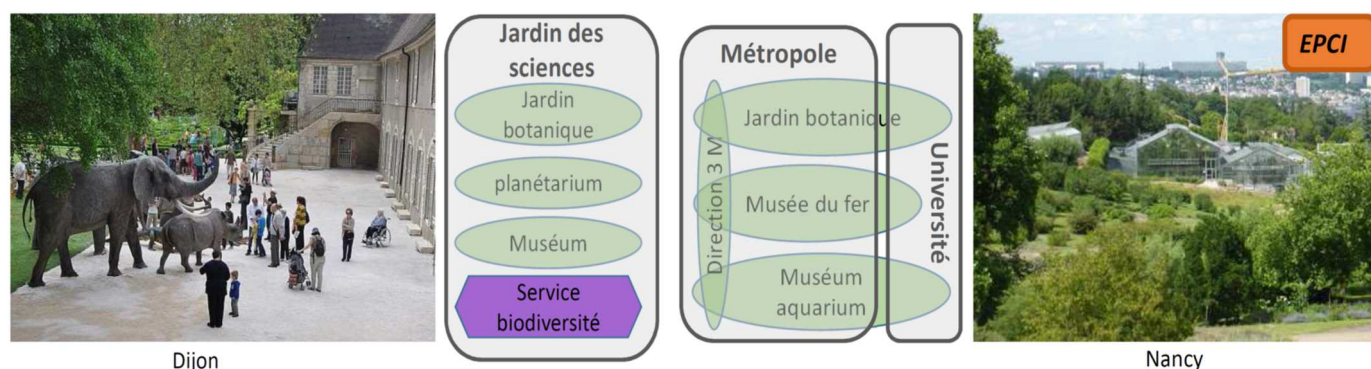
* Maintenant Service des musées de France, auquel s'ajoute une inspection des patrimoines au niveau de la Direction générale des patrimoines

L'état des relations, dans ce contexte, entre musées d'une part et parcs zoologiques, jardins botaniques et universités d'autre part, est très varié et en pleine mutation.

En ce qui concerne les **parcs zoologiques**, ceux-ci se sont profondément transformés et rares sont maintenant les exemples de zoos et de musées très liés, à l'exception évidemment du Muséum national d'Histoire naturelle qui gère trois parcs zoologiques, la Ménagerie du Jardin des Plantes, le parc zoologique de Paris dans le bois de Vincennes et le parc de la Haute-Touche dans l'Indre, avec des mutualisations qui concernent principalement pour le site du Jardin des Plantes, les services d'action culturelle et pédagogique et l'accueil et la billetterie. Il faut citer aussi le cas de l'aquarium qui partage le palais de la Porte Dorée avec le musée de l'Histoire de l'immigration, ce rapprochement curieux résultant de l'histoire du site, lié, comme le parc zoologique de Paris, à l'exposition coloniale de 1931. Un autre exemple concerne la Citadelle de Besançon, qui abrite, avec des services communs, un zoo et trois musées de France dont un muséum. La plupart des exemples cités sont en plus dans des bâtiments protégés au titre des Monuments Historiques. Plusieurs muséums présentent encore des collections animales vivantes, en particulier des aquariums et des vivariums, comme le muséum de Nancy. D'autres zoos qui pouvaient être liés aux muséums ont disparu, comme celui de Marseille au Palais Longchamp.



L'évolution des **jardins botaniques** a pu être très différente suivant les villes. Ils ont pu rester des établissements très scientifiques s'ouvrant progressivement au public. C'est le cas par exemple du jardin botanique de Bordeaux qui est un établissement indépendant et maintenant séparé géographiquement du musée, ou de celui de Toulouse¹¹⁴, qui reste géré par l'Université, maintenant des liens privilégiés avec le musée situé dans le même parc et qui gère par ailleurs un jardin écologique en périphérie, ou encore celui de Nancy¹¹⁵, qui a une double tutelle Métropole et Université, et qui a rejoint la direction des musées métropolitains, avec le musée-aquarium et le musée du l'Histoire du fer. D'autres jardins botaniques ont complètement intégré le musée, comme celui de Dijon, la fusion ayant donné naissance au Jardin des Sciences, avec une mutualisation complète des équipes. D'autres jardins botaniques se sont plutôt transformés en jardin public, le jardin Lecoq à Clermont-Ferrand (même si un jardin botanique en périphérie poursuit son existence), ou celui du musée de La Rochelle¹¹⁶, ce dernier en reprenant sa gestion, a pu en faire de nouveau un lieu de diffusion de la culture scientifique. Le cas d'Angers¹¹⁷ est assez typique de l'incertitude des projets des jardins botaniques, oscillant entre jardin public, collection scientifique et patrimoniale vivante et lieu de diffusion. En effet l'arboretum Gaston-Allard, géré par la direction des espaces verts de la Ville (mutualisée avec la Communauté urbaine Angers-Loire-Métropole), abrite des collections vivantes importantes mais est géré plutôt comme un jardin public. La valorisation des espaces botaniques est assurée par le musée qui utilise un bâtiment situé dans l'arboretum pour conserver ses collections botaniques. Le cas de la Réunion¹¹⁸ est aussi caractéristique. Le Jardin botanique, datant du XVIII^e siècle, est classé MH. Il abrite en son sein le musée d'histoire naturelle, premier musée créé dans l'île en 1854. Pendant un temps le musée gérait aussi le jardin botanique, ce qui n'est malheureusement plus le cas actuellement. Le jardin souffre d'un manque d'investissement culturel et scientifique et le musée, malgré l'investissement de l'équipe, nécessiterait une rénovation, ces locaux étant insuffisants et vétustes. Comme d'autres jardins botaniques (Université de Montpellier, la Jaïsina à Samoëns géré par le Muséum national, ...) ou muséums (Nancy, Bordeaux, Marseille ...) le jardin botanique et le musée de Saint-Denis de la Réunion sont protégés au titre des Monuments Historiques. Par ailleurs, nombreux sont les musées et les monuments, quelles que soient leurs spécialités, qui sont placés dans un jardin. La réflexion sur l'utilisation et la valorisation de ces espaces extérieurs doit intervenir dans la rédaction des PSCE, et ce d'autant plus lorsque cet espace dans son histoire et sa composition, a un rapport direct avec le musée, ce qui est évidemment le cas des jardins botaniques et des muséums d'histoire naturelle.



¹¹⁴ CR mission Toulouse, **annexe 25**

¹¹⁵ CR mission Nancy, **annexe 10**

¹¹⁶ CR mission La Rochelle, **annexe 20**

¹¹⁷ CR mission Angers, **annexe 26**

¹¹⁸ Rapport de mission La Réunion, région, **annexe 18**

En ce qui concerne les **universités**, certains muséums leur sont encore très liés, comme le muséum-aquarium de Nancy¹¹⁹ (et le Jardin botanique) fruit d'un partenariat datant du XIX^e entre l'Université et la Ville (maintenant la Métropole). C'est le cas aussi à Strasbourg¹²⁰ où le musée zoologique, qui est un musée de la Ville, est logé dans un bâtiment de l'Université et dont le projet de rénovation est porté par les deux institutions. Le muséum de Toulouse¹²¹ est lui impliqué dans le fonctionnement du Quai des Savoirs, institution de culture scientifique de la Métropole dans laquelle l'Université intervient pour la programmation et les deux institutions collaborent aussi pour la gestion du jardin botanique. A Clermont-Ferrand, muséum et Université ont une longue histoire commune concernant les collections transférées à plusieurs reprises. Depuis une vingtaine d'années des collaborations existent, sous la forme de conventions, permettant l'accueil d'étudiants au musée, l'intervention des personnels du musée dans des formations universitaires et dans la gestion des collections (zoologie et géologie) et la mise à disposition par la Ville d'un bâtiment pour conserver les herbiers du muséum et ceux de l'Université. Nombreux sont les cas de muséums ayant accueilli, parfois dans l'urgence pour les sauver, des collections universitaires de grande valeur scientifique et patrimoniale (Lille, Besançon, Aix-en-Provence...). Les deux seules grandes villes ne possédant pas de muséum sont Rennes, dont l'université a récupéré les collections d'histoire naturelle, après la destruction de son muséum durant le deuxième conflit mondial et Montpellier, siège de la plus ancienne université de France, qui possède le premier jardin botanique du pays et des collections importantes mais qui n'ont pas le statut lié à l'appellation musée de France. Cependant, une partie des collections est protégée au titre des Monuments historiques.



Musée zoologique de Strasbourg

La localisation des herbiers reflète bien la diversité, pour ne pas dire l'hétérogénéité des situations en France entre muséums, jardins botaniques et universités. Le plus important herbier de France est conservé au Muséum national d'Histoire naturelle, institution qui cumule une nature universitaire, muséale et de jardin botanique. L'herbier peut être conservé dans un jardin botanique et non dans un muséum comme à Bordeaux ou à Nancy, mais dans ce dernier cas le muséum et le jardin botanique sont réunis dans une même direction mutualisée. A Clermont-Ferrand, il y a un herbier universitaire et un herbier au muséum, chacun gérant sa collection, mais les deux sont conservés dans un même lieu. A Aix-en-Provence, l'herbier universitaire a été versé au muséum qui lui-même n'a plus de lieu d'exposition et a rejoint le service archéologique de la Ville !

Dans certains cas des collaborations existent allant jusqu'à des mutualisations entre institutions ; dans d'autres cas c'est l'indifférence qui peut même mener à l'abandon de certaines collections universitaires, enfin il peut même exister une certaine concurrence quand une université met en place un service pour la diffusion de la culture et la valorisation de son patrimoine. Cette situation reflète d'une certaine manière un manque de cohérence des politiques publiques concernant le statut de ces collections patrimoniales scientifiques.

¹¹⁹ CR mission Nancy, **annexe 10**

¹²⁰ CR mission Strasbourg, **annexe 11**

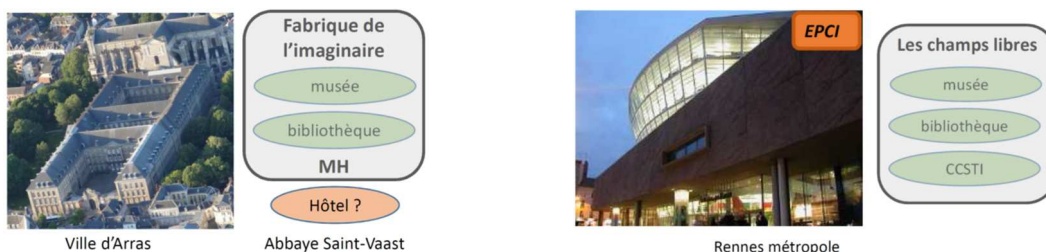
¹²¹ CR mission Toulouse, **annexe 25**

III-2-4 musées et autres secteur patrimoniaux

D'autres rapprochements sont moins fréquents que ceux évoqués précédemment mais peuvent parfaitement fonctionner. Pas très éloignés des exemples précédents se trouvent les musées associés à une bibliothèque ou, désormais, une médiathèque.

Le concept de musée-bibliothèque est ancien. De nombreuses bibliothèques patrimoniales conservent des collections d'art et la frontière est parfois difficile à établir entre les deux types d'institutions. On songe en premier à la Bibliothèque nationale de France qui possède un riche fonds d'arts graphiques et de nombreux objets en trois dimensions qui devraient être présentés dans un « musée » dans la deuxième tranche de rénovation du quadrilatère Richelieu à Paris. D'autres exemples en région pourraient être cités comme la bibliothèque fondée au XVIII^e siècle par le marquis de Méjanès à Aix-en-Provence ou bien encore le musée Médard à Lunel dans l'Hérault, consacré au livre et au patrimoine écrit, fondé à la suite du legs de Louis Médard en 1841, la bibliothèque-musée de Saint-Calais dans la Sarthe, inaugurée en 1889, ou le musée-bibliothèque Pierre-André Benoît, plus récent, à Alès dans le Gard. Emblématique pour son architecture, le Musée-Bibliothèque de Grenoble avait été spécialement conçu pour abriter les deux institutions à la fin du Second Empire. A Paris, on peut également citer le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), conçu dès l'origine avec un musée et une bibliothèque fonctionnant ensemble ; aujourd'hui d'ailleurs, au sein du CNAM, la directrice de la bibliothèque a également la responsabilité du musée. Nous n'avons pas étudié sur le terrain précisément ce type de rapprochement au cours de la mission mais quelques exemples témoignent de ces rapprochements anciens ou récents.

- Carpentras, la bibliothèque-musée, « l'Inguimbertaine », mêle dès l'origine les deux fonds qui sont ensuite séparés classiquement en une bibliothèque et un musée. Installée récemment dans l'ancien Hôtel-Dieu construit par Monseigneur d'Inguibert au XVIII^e siècle, l'Inguimbertaine a retrouvé son concept d'origine.
- Arras, le musée des Beaux-Arts et la principale bibliothèque municipale sont installés dans les vastes bâtiments de l'ancienne abbaye Saint-Vaast entièrement reconstruite au XVIII^e siècle et fortement restaurée après la Première Guerre mondiale. A l'occasion d'un nouveau programme de restauration et de réutilisation des bâtiments, les deux équipes du musée et de la bibliothèque ont réfléchi à une fusion des deux entités qui deviendraient la Fabrique de l'imaginaire.



- Rennes, les Champs Libres, immense bâtiment contemporain inauguré en 2006, regroupent l'ancienne bibliothèque municipale, le musée de Bretagne et l'Espace des sciences, labellisé Centre de Culture Scientifique, Technique et Industriel (CCSTI). L'ensemble fonctionne sous une même direction et vise à brasser davantage les populations, à travers une programmation et des manifestations communes.
- Nîmes, le Carré d'Art construit par Norman Foster et inauguré en 1993 abrite à la fois un musée d'art contemporain et une bibliothèque, dans l'esprit du Centre Pompidou à Paris.

D'autres exemples sont plus modestes mais témoignent également de la vitalité de ce concept, comme à Sainte-Menehould dans la Marne où un même bâtiment regroupe le musée-médiathèque-cyberespace, géré par une seule équipe, ou encore à Baud dans le Morbihan où le Quatro, centre culturel, abrite la médiathèque et le musée de la carte postale.

Enfin, il faut évoquer des cas plus rares de rapprochements avec d'autres secteurs patrimoniaux comme celui de Saint-Cloud¹²² où la conservatrice a en charge le musée, les archives et le patrimoine culturel ou celui d'Elbeuf¹²³ dans la métropole rouennaise, où la conservatrice des archives a également en charge, au sein d'un même bâtiment, le CIAP du PAH et le musée constitué autour de trois collections, archéologie, histoire naturelle et sciences et techniques, l'ensemble étant présenté au sein d'un même parcours. Un peu plus éloignés, mais révélateurs d'une volonté spécifique, sont les exemples de Dourdan¹²⁴ avec le musée installé dans le château qui partage une partie de son équipe avec l'office du tourisme dans le domaine de la médiation, et celui de Lamballe qui voit l'installation de l'office du tourisme et du musée Mathurin Méheut dans les anciens bâtiments des haras nationaux, avec un accueil et un accès commun.



Il ressort de tous ces exemples que les cas les plus fréquents de rapprochements des musées avec d'autres champs patrimoniaux sont d'abord ceux d'archéologie, puis ceux fonctionnant avec un autre monument historique ou avec un VPAH, suivi des muséums gérant des jardins et parcs botaniques. Il existe, cependant, des différences entre établissements, la responsabilité de ces ensembles mutualisés n'étant pas toujours confiée à un conservateur du patrimoine ou à un attaché, même si dans la majorité des cas ce sont bien des membres des corps de conservation. Il arrive ainsi que des musées soient inclus dans des ensembles plus vastes (Alesia, Buffon, Montgailhard). Il faudrait également observer plus précisément ce que recouvre exactement le terme de mutualisation qui diffère, à l'évidence, d'un exemple à l'autre, en fonction de contextes historiques, administratifs, humains très variés.

Au final, on peut observer un parallélisme entre les regroupements de collectivités entraînés par les dernières réformes et ceux entre différents établissements, qu'ils ne concernent que des musées ou qu'ils englobent plus largement des structures d'autres champs de la culture et du patrimoine.

Les conséquences du regroupement dans un même service d'établissements homogènes (direction de musées) ou beaucoup plus variés (sites archéologiques ou monumentaux, jardins, bibliothèques...) posent les mêmes questions à la fois sur l'organisation de ce service, avec les pertes d'autonomie et de souplesse que cela peut entraîner, les avantages du poids que peut prendre ce nouveau service dans la politique territoriale, le profil de la direction (scientifique versus administratif) et les missions et professions qui peuvent être plus facilement mutualisées.

Les services mutualisés qui regroupent principalement des musées se retrouvent dans les collectivités plus « citadines » en raison du nombre d'établissements présents, et de fait souvent associés aux transferts liés aux réformes territoriales. Les regroupements de services plus variés vont concerner des collectivités dont la ville-centre est plus modeste mais, comme nous l'avons vu dans le chapitre II, les musées ne sont pas les premiers établissements culturels qui sont concernés, même si un mouvement commence à être perçu.

¹²² CR mission Saint-Cloud, **annexe 16**

¹²³ CR mission Rouen, **annexe 19**

¹²⁴ CR mission Dourdan, **annexe 14**

CONCLUSION

Au terme de cette étude, on ne peut que constater la grande hétérogénéité de la situation des musées de France sur le territoire. Au regard de la transformation territoriale, les musées ne sont globalement pas dans une situation stabilisée. Alors que le mouvement de transfert vers les nouveaux EPCI ou de mise en réseau par ces EPCI des bibliothèques, médiathèques, conservatoires et écoles d'art est bien amorcé, il n'en est pas de même des musées, à l'exception des établissements situés dans les métropoles ou les grandes communautés d'agglomération et communautés urbaines. Dans les communautés de communes, le transfert de la commune propriétaire vers l'EPCI est encore marginal.

Lorsque transfert il y a, il s'accompagne généralement d'un processus de mutualisation. Cette mutualisation peut prendre des formes très variées, soit entre musées, soit avec d'autres secteurs patrimoniaux. Les degrés de mutualisation sont eux aussi extrêmement variés, chaque cas étant pratiquement unique.

Comment faut-il voir ces mutations en cours ? Quelles en sont les motivations ? Quels constats peut-on faire et quelles conséquences faut-il en tirer ? Ces mutations ont-elles un impact sur les personnels, notamment les personnels scientifiques ?

I – AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

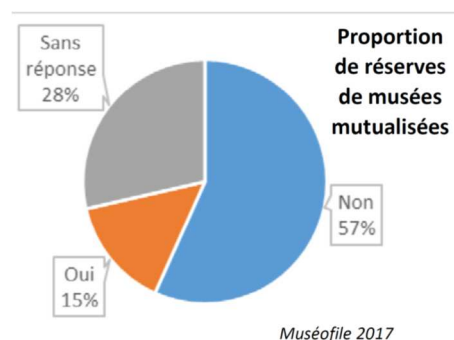
Les transferts vers un regroupement de collectivités permettent souvent, mais pas toujours, de questionner la pertinence de regroupements des établissements patrimoniaux leur appartenant. Regroupements qui peuvent se faire en dehors même d'une volonté de transfert. Ces regroupements permettent de mettre en communs des ressources humaines et financières et des bâtiments : c'est la mutualisation. On observe bien évidemment une certaine équivalence dans les conséquences des mutualisations dues aux regroupements de collectivités sous forme d'EPCI et celles dues aux regroupements d'établissements et de services patrimoniaux.

A – Avantages

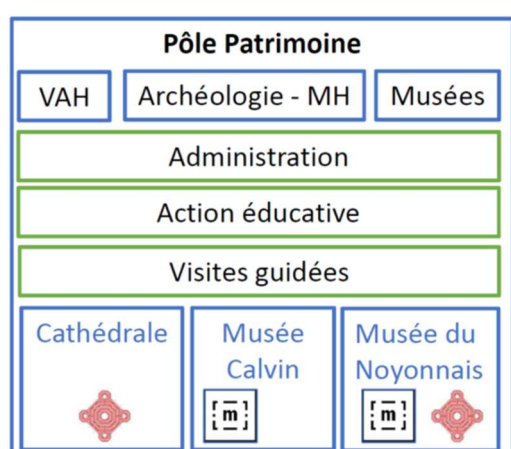
- **L'union fait la force** : un ensemble organisé d'institutions pèse plus lourd dans les choix politiques d'une collectivité et d'un EPCI ou auprès de partenaires, que des établissements dispersés et de petite taille ; le budget global est plus important et permet des investissements plus ambitieux, par exemple pour la construction de réserves mutualisées entre musées ou avec un service archéologique ou avec des archives ; l'élargissement de l'organigramme permet d'avoir des compétences partagées dans des domaines souvent difficiles à combler dans une petite structure (équipe de conservation – restauration, agents spécialisés dans des publics spécifiques, chargé de communication ou responsable multimédia....). Par ailleurs le transfert d'un équipement ou d'un ensemble d'équipements à l'EPCI permet d'élargir son assiette financière et d'adapter son rayonnement culturel au territoire.



Réserves mutualisées des musées de Nancy (Ville et Métropole)



- **La diversité fait la richesse** : la mutualisation apporte avec elle la richesse des échanges et des pratiques transversales entre champs disciplinaires (arts, sciences et société), mais aussi entre champs patrimoniaux (monuments historiques et archéologie, patrimoine urbain et naturel, université, collections vivantes, archives et bibliothèques) ; avec les transferts, les mutualisations permettent d'élargir le champs de vision, sur un territoire donné, pour la conservation et la valorisation du patrimoine et l'offre culturelle ; cela permet une approche plus globale du patrimoine, mieux en phase avec la vision actuelle des élus locaux et les politiques actuelles (opération « Action cœur de ville » par exemple ou label VPAH qui prend en compte la totalité d'un territoire¹²⁵, dans toutes ses composantes patrimoniales et architecturales, y compris le paysage) comme le développement touristique et l'aménagement du territoire. Cela permet aussi de repenser le rôle des musées, acteurs du développement territorial, surtout en territoire rural, à l'exemple de l'évolution observée des médiathèques.



Ville de Noyon¹²⁶, organigramme du pôle patrimoine, cathédrale et bibliothèque du Chapitre

B –Écueils et limites

- **Mutualisation et économies** : souvent, un des buts d'un processus de mutualisation de services et d'établissements, même s'il n'est pas toujours avoué, est de faire des économies de budget et surtout de personnel ; c'est généralement un leurre, ne serait-ce qu'en raison des moyens limités qui existent avant mutualisation. Malgré cette généralité, l'exemple de la ville de Toulouse¹²⁷ montre qu'un projet de service contractualisé avec les chefs d'établissement peut donner satisfaction à l'administration comme aux établissements ; en effet les objectifs d'économie par réduction du nombre de postes d'accueil et surveillance (en surnombre en raison d'une politique à l'ancienne de « recasement » jadis souvent trouvée dans les musées) ont été contrebalancés par l'ambition de créer quelques postes pour des missions en manque (collections, médiation).

¹²⁵ Territoire souvent agrandi lors de la réorganisation des collectivités, que ce soit d'une ville-centre vers ses périphéries urbaines ou rurales ou de territoires ruraux agglomérés.

¹²⁶ CR mission Noyon, **annexe 13**

¹²⁷ CR mission Toulouse, **annexe 25**

- **Mutualisation et polyvalence** : il est nécessaire pour remplir correctement les trois missions fondamentales (conservation – étude – valorisation) de conserver une certaine spécialisation scientifique, reconnue dans les concours de la filière culturelle ; nous avons vu les limites de la mutualisation dans les domaines scientifiques, de la médiation comme des collections ; les formations dispensées aux cadres supérieurs les mettent néanmoins en contact avec de nombreux champs disciplinaires et patrimoniaux afin de leur permettre, une fois en poste, d’appréhender les réalités parfois très diverses du terrain.
- **Mutualisation et distances** : selon les fonctions mutualisées, une trop grande distance géographique peut rendre tout à fait inefficace le processus. ; la distance, comme les différences d’échelle comporte aussi le risque de reléguer certains établissements ou secteurs au second plan ; ce risque est accru lorsqu’il y a transfert, la surface des territoires des EPCI étant parfois très importante ; deux musées sur une même thématique mais éloignés l’un de l’autre géographiquement auront du mal à mutualiser leurs moyens humains et financiers ; en revanche, ce sera vraisemblablement plus facile pour deux établissements patrimoniaux de deux secteurs différents mais proches géographiquement.
- **Mutualisation et complexification** : un service unique regroupant plusieurs services autrefois indépendants peut provoquer, en réalité comme en ressenti, une perte d’autonomie, une plus grande lourdeur administrative, un éloignement des centres du pouvoir et surtout une complexification des organigrammes ; les mêmes conséquences peuvent se retrouver lorsqu’il y a transfert à un EPCI dont l’organigramme, plus ou moins mutualisé avec ceux des communes, devient nécessairement plus complexe ; le management d’agents mutualisés, dans le cadre actuel de l’organisation des ressources humaines, peut devenir source de confusion, pour l’agent lui-même, pour le responsable de l’établissement dans lequel il est en train d’intervenir et pour le responsable de l’équipe mutualisée ; c’est toute la différence entre responsable et coordonnateur qui doit être précisée ; cela amène à questionner les relations hiérarchiques et les relations fonctionnelles, ce qui déborde largement le management des seuls musées.
- **Mutualisation et personnalité des établissements** : la mutualisation, lorsqu’elle est approfondie peut amener à remettre en cause l’existence même d’un musée comme établissement indépendant ; certaines collectivités ont choisi la fusion d’anciens établissements, fusion des trois musées de Béziers, fusion du muséum et du musée des antiquités à Rouen par exemple ; d’une certaine manière la disparition de la fonction de responsable pour chaque établissement ou site, comme le choix en a été fait pour le muséum et le musée du fer de Nancy ou pour les différents musées d’Angers, pose la question de la responsabilité unique de sécurité, de la responsabilité administrative, de la responsabilité scientifique et de la responsabilité vis-à-vis des équipes mutualisées ; tout ceci peut amener à remettre en cause la personnalité propre à chaque établissement et même l’appellation associée à un bâtiment, à un site ou à une collection (incertitudes des textes du code du patrimoine à ce propos) ; certaines collectivités ont en revanche réaffirmé la fonction de chef d’établissement au sein d’une direction, comme les villes de Toulouse, Strasbourg et Marseille.

II – PRÉREQUIS A RESPECTER SUR LE TERRAIN ET CONSÉQUENCES POUR LES SERVICES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

A – Les collectivités territoriales s’administrent librement.

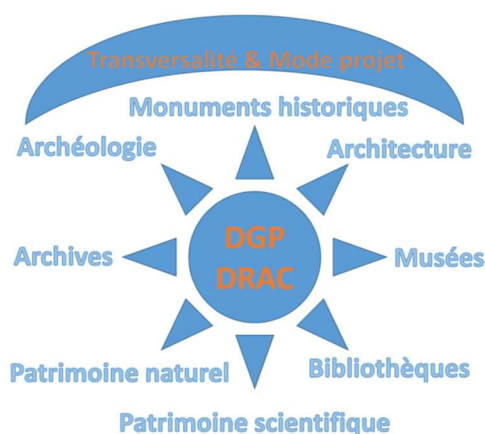
Si cette affirmation est inscrite dans la constitution, elle n’exonère pas, cependant, les collectivités d’avoir de vrais projets d’investissement et de gestion dans tous leurs domaines de compétences. C’est notamment vrai pour le domaine culturel en général et celui du patrimoine en particulier. Trop de transferts accompagnés de mutualisations ont uniquement pour but d’alléger les coûts et de réduire les personnels. Si cet objectif est tout à fait légitime, il convient néanmoins de souligner qu’il n’est pas suffisant et peut mettre en péril l’existence même des musées, s’il n’est pas accompagné d’une véritable réflexion sur ce que la collectivité souhaite faire. Il faut le dire une fois encore : le patrimoine peut être un outil de développement, économique, touristique, de cohésion sociale... Il ne doit pas être considéré uniquement comme une charge. Les collectivités qui ont cette vision, ont pu développer de véritables projets allant dans ce sens.

- En premier lieu il importe de rappeler qu’un projet de transfert et/ou de mutualisation n’est pas systématiquement synonyme d’économies budgétaires et en personnel. Bien souvent, les musées et les autres équipements ou services patrimoniaux sont sous-dotés et unir deux pauvres ne les a jamais transformés en riches. Des économies en personnel peuvent être réalisées mais il convient surtout de réfléchir à une redistribution des postes et à un rééquilibrage de ceux-ci.
- Pour réussir, un projet de transfert et/ou de mutualisation doit être réfléchi collectivement dans le cadre d’un véritable PSCE global à l’ensemble des établissements, équipements et services transférés et/ou mutualisés, donnant des perspectives. La méthodologie du PSCE, créée et éprouvée depuis plusieurs décennies dans les musées, est adoptée maintenant par les autres champs patrimoniaux, archives, monuments historiques, bibliothèques, parfois avec des noms différents. Il reste à la repenser dans ces nouveaux cadres, transferts et mutualisations, pour les accompagner.
- Outre un PSCE, éventuellement décliné en plusieurs volets, il est également nécessaire de bâtir un vrai projet de service, avec un organigramme et des fiches de postes, de façon à ce que la nouvelle organisation issue du transfert et/ou de la mutualisation soit claire et comprise de chacun. Une telle mutation est une période d’inquiétude pour les personnels et chacun doit savoir quelle est l’organisation de l’ensemble et quelle fonction il est appelé à remplir dans celle-ci.
- Il est également indispensable de donner aux personnels d’encadrement et scientifiques une formation adaptée à ces nouvelles situations et réfléchir à de nouvelles manières de travailler. En effet, on ne gère pas un Centre de conservation et d’étude archéologique, comme on gère une réserve de musée. Tout comme un service des publics d’un VPAH n’est pas tout à fait semblable à celui d’un musée. Aujourd’hui encore, les formations des conservateurs du patrimoine à l’Institut national du patrimoine (INP) ou celle des attachés de conservation au Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) ne prennent pas suffisamment en compte ces nouvelles situations d’approche globale du patrimoine.

B – des services de la direction générale des patrimoines plus à l'écoute

L'organisation des services de la Direction générale des patrimoines résulte des choix opérés au moment de la Révolution et au début du XIX^e siècle. Il en subsiste encore aujourd'hui une organisation en « silos » et un cloisonnement des services que la création de la Direction générale des patrimoines en 2010 n'a guère amélioré. Les services transversaux de la nouvelle Direction, département des publics et département du pilotage de la recherche notamment, n'ont pas trouvé véritablement leur place par rapport à d'anciennes entités patrimoniales au passé prestigieux. Un pas a cependant été franchi avec la création des pôles patrimoines lors de la fusion et de la réorganisation des DRAC. Mais les modes de pensée ont du mal à évoluer et les services de l'État ne sont pas encore prêts à accompagner les collectivités territoriales dans leur nouvelle approche patrimoniale.

- C'est la raison pour laquelle, il semble indispensable que les administrations déconcentrées et centrales aient une vision moins sectorielle et plus transversale du patrimoine, à tous les niveaux des échelons hiérarchiques et pas seulement à celui du CODIR restreint de la DG.
- Il semble également nécessaire d'obliger les services d'administration centrale à travailler davantage en mode projet sur des sujets donnés pour construire un cadre référentiel commun à l'ensemble de la Direction générale des patrimoines afin d'accompagner les mutualisations en cours sur le terrain.



- Ce nouveau cadre référentiel devrait porter, notamment, sur l'adoption de positions communes des administrations déconcentrées et centrales pour accompagner les changements par exemple :
 - ✓ sur la question de la propriété des collections qu'il faudra bien résoudre sous peine de complications sur le long terme ;
 - ✓ sur le statut des collections dont le récolement a montré les limites et dont l'approche segmentée des différents champs patrimoniaux ne facilite pas les mutualisations ;
 - ✓ sur les contours de l'appellation musée de France qui aujourd'hui peuvent prendre des formes différentes ;
 - ✓ sur la nature d'un PSCE et sur les services des publics...
- De même, un langage commun devrait progressivement être élaboré pour que les services de l'État soient compris de la même façon par leurs interlocuteurs extérieurs (par exemple sur la notion « d'ensemble » versus « collection » ou celle de musée versus/CIAP.) Des progrès ont été accomplis, cependant, ces dernières années dans le domaine de la conservation-restauration.

- Face à des situations à la fois mouvantes et différentes d’une collectivité à l’autre, les services de la Direction générale des patrimoines doivent également choisir les grandes lignes de positionnement : entre ce qui peut être préconisé, ce qui doit être réglementé et ce qui peut être laissé au choix de la collectivité, en fonction du contexte local. Un seul et même modèle ne peut plus être dupliqué sur l’ensemble du territoire. Au reste, des évolutions sont déjà sensibles depuis quelques années, par exemple dans l’approche de ce que doit être un musée de France (à preuve l’appellation donnée aux collections conservées à l’Ecole nationale supérieure des Beaux-Arts ou la bienveillance du Service des Musées de France vis-à-vis du musée de la Marine et son organisation en antennes géographiquement distantes¹²⁸).
- Ce qui semble nécessaire pour les établissements des collectivités territoriales pourrait être également appliqués aux établissements nationaux, à la fois dans leur organisation interne et leur relation avec le territoire, le cas échéant. Les rapprochements possibles entre établissements de statuts différents (national, régional, départemental, communal ou dépendant d’EPCI) demandent à repenser les modes de partenariats ou de s’appuyer sur des exemples (CMN, Centre national du Costume de scène).

Si les grands établissements pourront conserver leur autonomie dans les années à venir, c’est beaucoup moins certain pour ceux moins importants ou situés dans des collectivités dont les populations sont plus réduites. Aussi, il semble que, dans le cadre des nouvelles organisations territoriales, la mutualisation soit une solution appropriée, à condition qu’elle soit effectuée dans des perspectives de consolidation culturelle – voire de développement – et non uniquement dans le but de réaliser des économies. Cette réflexion devrait sans tarder être entreprise par les services de la Direction générale des patrimoines de façon à donner aux services déconcentrés et aux collectivités un cadre stabilisé permettant tout à la fois de conserver les spécificités de chacun des domaines patrimoniaux tout en permettant cette évolution qui semble inexorable. **Evolution qui semble conduire vers de nouvelles définitions de ce que sont ou devraient être les établissements patrimoniaux.** Ainsi les regroupements et les mutualisations questionnent la définition et les missions d’un service regroupant plusieurs établissements et sites patrimoniaux qu’ils soient nationaux ou territoriaux. Ces questionnements sont légitimes et nécessaires mais la définition et les missions d’un établissement patrimonial doivent continuer à reposer sur les trois missions fondamentales que sont la conservation du patrimoine, la recherche sur la connaissance du territoire et de son patrimoine et la valorisation de celui-ci en diffusant ces connaissances vers le plus grand nombre et en favorisant la participation des habitants de ce territoire. La relative souplesse du livre IV du Code du patrimoine, devrait permettre ces évolutions sans avoir besoin de modifier les textes législatifs et réglementaires.

- **Un mouvement de fond auquel il est difficile de s’opposer et qu’il convient d’accompagner.**
- **Un paysage muséal non encore stabilisé du fait des réformes incessantes conduites depuis plusieurs années.**
- **Un mouvement difficile à quantifier pour le moment, mais qui, au regard du nombre de cas observés ne paraît pas être marginal.**

¹²⁸ CR entretien DPMA, Ministère des Armées, **annexe C**

LISTE DES ANNEXES ET DES ENTRETIENS

I – LETTRE DE MISSION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES PATRIMOINES

II – LISTE DES ENTRETIENS HORS DES CAS ÉTUDIÉS

- DRAC et Musées de la région Auvergne-Rhône-Alpes (12/03/2019) **Annexe A**
- Adjointe à l'administrateur général pour le patrimoine, l'information et la culture scientifique et technique du CNAM, Directrice des bibliothèques et de la documentation (03/04/2019)
- Inspecteurs DGCA (04/04/2019)
- Service livre et lecture DGCA (05&07/05/2019)
- AGCCPF (24/06/2019)
- Fabrique de patrimoines, Caen (04/09/2019) **Annexe B**
- Inspection générale des bibliothèques (13/09/2019)
- Aliénor (13/09/2019)
- Directrice du Jardin des sciences de Dijon (27/09/2019)
- Chef de la délégation des patrimoines culturels, DPMA, ministère des Armées (22/10/2019) **Annexe C**
- Cheffe du service du patrimoine, Conseil Régional d'Ile-de-France (24/10/2019) **Annexe D**
- Conférence Permanente des Muséums de France (08/11/2019)

III – LISTE DES COMPTES RENDUS DES MISSIONS EFFECTUÉES SUR LE TERRAIN, CLASSÉS PAR RÉGION ET ORDRE ALPHABÉTIQUE

Auvergne-Rhône-Alpes

- | | |
|---|-----------------|
| La Communauté d'agglomération de l'Ouest Rhodanien (24/09/2019) | Annexe 1 |
| Loire-Forez Agglomération (20/09/2019) | Annexe 2 |
| Vienne et Saint-Romain-en-Gal (28/11/2019) | Annexe 3 |
| Le Puy-en-Velay (27/11/2019) | Annexe 4 |

Bourgogne-Franche-Comté

- | | |
|---------------------------------------|-----------------|
| Autun (23/05/2019) | Annexe 5 |
| Cluny (21/10/2019) | Annexe 6 |
| Saint-Sauveur-en-Puisaye (06/03/2019) | Annexe 7 |

Bretagne

- | | |
|---|-----------------|
| Les musées de territoires finistériens (11/10/2019) | Annexe 8 |
|---|-----------------|

Grand-Est

Mulhouse (06/06/2019)	Annexe 9
Nancy (24/05/2019)	Annexe 10
Strasbourg (09/12/2019)	Annexe 11
Troyes (21/11/2019)	Annexe 12

Hauts-de-France

Noyon (11/10/2019)	Annexe 13
--------------------	------------------

Île-de-France

Dourdan (05.12.2019)	Annexe 14
Louvres (30/10/2019)	Annexe 15
Saint-Cloud (19/09/2019)	Annexe 16

La Réunion

Musées du Département (23/10/2018)	Annexe 17
Musées de la Région (23/10/2018)	Annexe 18

Normandie

Rouen (04/12/2018 & 04/09/2019)	Annexe 19
---------------------------------	------------------

Nouvelle Aquitaine

La Rochelle (31/07/2019)	Annexe 20
Rochefort (06/08/2019)	Annexe 21
Limoges (27/05/2019)	Annexe 22

Occitanie

Béziers (2019)	Annexe 23
Gaillac-Graulhet (18/10/2019)	Annexe 24
Toulouse (01/07/2019)	Annexe 25

Pays-de-la-Loire

Angers (04/12/2019)	Annexe 26
Musées et conservation du Maine-et-Loire (04/12/2019)	Annexe 27

Provence-Alpes-Côte d’Azur

Aix-en-Provence (26/05/2019)	Annexe 28
Marseille (24/05/2019)	Annexe 29