

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Cycle soirée-débat déontologie
**Pour une délégation
responsable**
Musées et externalisation

PARIS, AUDITORIUM JACQUELINE LICHTENSTEIN
& SUR PLATEFORME NUMÉRIQUE
24 MARS 2025

Cycle soirée-débat déontologie

***Pour une délégation responsable
Musées et externalisation***

***Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein
& sur plateforme numérique
24 mars 2025***

Sommaire



PROPOS DE LA SOIRÉE P. 5

OUVERTURES OFFICIELLES P. 11

Charles Personnaz, directeur de l'Institut national
du patrimoine

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

TABLE-RONDE. P. 19

Goranka Horjan, présidente d'INTERCOM (Comité
international de l'ICOM pour la gestion des musées)

Nathalie Candito, responsable du service Expérience
visiteurs, études et qualité, musée des Confluences à Lyon

Gilles Guey, directeur de la culture de Roubaix et
président de l'ADAC-GVAF (Association des directeurs
des affaires culturelles des grandes villes
et agglomérations de France)

Claire Muchir, directrice du musée d'art moderne
de Collioure

Modération : Michèle Antoine, directrice du musée
des Arts & Métiers

SYNTHÈSE P. 45

Séverine Blenner-Michel, directrice des études
et du département des conservateurs – Institut national
du patrimoine

LISTE DES PUBLICATIONS P. 51

Propos de la soirée

.....

A la fin de l'année 2024, la presse nationale a largement relayé les inquiétudes fortes d'une partie des professionnels de musée quant à un mouvement ressenti comme grandissant d'externalisation de métiers pourtant essentiels à l'exercice de nos missions. Le fait de confier la gestion d'un pan de l'activité des musées à un acteur privé n'a pourtant rien de très neuf, et les marchés de prestation conclus par des musées sont devenus monnaie courante, dans des domaines aussi divers que la surveillance et l'accueil, la médiation, la billetterie, les transports d'œuvres, la conservation-restauration, les chantiers de collections, la gestion des boutiques et points de restauration, la scénographie, le soclage ou le commissariat des expositions. Des domaines qui touchent souvent au cœur des missions des musées, y compris les plus réglementées et réglementaires.

Comment entendre la remise en cause de cet état de fait et que dit-elle de la situation dans laquelle nous évoluons ? L'externalisation n'est-elle qu'une solution pour faire face au manque de moyens humains aujourd'hui alloués à nos établissements, de plus en plus criant ? L'accélération de la spécialisation des métiers, l'apparition de nouvelles missions assignées aux musées face à un déficit de compétences en interne participent-elles d'un plan de montée en compétences ? Alors, quand le choix de l'externalisation est fait, s'agit-il d'un choix par défaut ou d'un choix stratégique ?

L'alternative est évidemment artificiellement binaire, mais cette interrogation pousse à penser la question de la responsabilité des musées et de la délégation de cette responsabilité. En effet, si comme le dit Thomas Elie dans *L'Observatoire des politiques culturelles*, « le périmètre de l'externalisable est variable », où positionner le curseur ? Que peut-on en toute conscience et en toute confiance déléguer et quelles limites sommes-nous prêts à établir, sur le fond comme sur la méthode ? Que choisissons-nous au contraire de conserver en charge directe, voire de ré-internaliser ?

La relation aux « employés » du musée, et donc la question de la définition du « professionnel de musée » et de la nature des métiers de musée, la gestion des fondamentaux du musée que sont les collections et les rapports aux publics, l'établissement de modes de travail différents et de procédures d'accompagnement... autant de sujets qui montrent comment la délégation impacte nos actions

quotidiennes, interroge les obligations et engagements des musées et conduit à repenser les équilibres de la co-organisation pour les piloter de manière consciente et responsable.

Émilie Girard,

Présidente d'ICOM France, mars 2025

Ouvertures officielles



Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine *(en visioconférence)*

Je suis heureux d'ouvrir, à distance cette fois, une nouvelle édition de ces soirées-débats qu'organisent ensemble l'Inp et ICOM France, pour aborder ce soir un sujet qui n'est pas simple : Comment donner une place équilibrée à la délégation et à l'externalisation dans la vie des musées ? On ne se penche pas souvent sur ce sujet, pourtant très présent dans notre quotidien. Jusqu'où aller quand il s'agit de déléguer ce qui fait partie de notre métier, tel est l'enjeu.

J'en prends d'abord pour exemple la conservation du patrimoine, sa protection et sa présentation au public, ce qui relève de façon statutaire de la tâche des conservateurs. Peut-on déléguer ces tâches y compris, comme parfois de nos jours, la conception de projets muséographiques ? Peut-être a-t-on franchi une étape, peut-être faut-il revenir aux bases de nos métiers de professionnels des musées. Il faut être au clair sur ces missions pour se poser la question de la délégation.

S'agissant ensuite de la restauration des œuvres, la tradition française diffère de ce qui se pratique aux États-Unis et partout en Europe, par un grand recours à l'externalisation. Est-ce une bonne chose ? À l'Inp, nous préférons mettre l'accent sur la protection et le savoir-faire des professionnels des musées, savoir-faire qui peuvent se trouver fragilisés par le recours à l'externalisation. Préserver est aussi une des missions de base des conservateurs.

Les intervenants développeront ces aspects, et d'autres, sous la houlette de Michèle Antoine. Je les remercie ainsi que notre public et tous ceux qui ont préparé cette soirée à l'ICOM et, pour l'Inp, en particulier Émilie Maume et Sandrine Blenner-Michel.

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

Je tiens d'abord à remercier, comme de coutume, l'Inp, d'abord à travers vous, cher Charles Personnaz, puis Séverine Blenner Michel, Émilie Maume et Rachel Suteau qui ont travaillé au programme de cette soirée.

Alors que le travail sur la révision du code de déontologie actuellement entrepris au sein de l'ICOM réinterroge et propose de redéfinir la notion de « professionnels de musées », nous avons choisi de dédier ce temps d'échanges professionnels à un sujet qui illustre justement la diversité de nos métiers et reflète la pluralité des manières de faire le musée. Cette variété, elle se retrouve bien évidemment dans la composition des membres d'ICOM France. Ce soir, dans cette salle ou en ligne nous avons tous des statuts professionnels divers. Mais ce qui nous rassemble, c'est que nous travaillons tous POUR les musées, que ce soit en y étant directement attaché ou par le biais de prestations.

À la fin de l'année dernière, la presse nationale a largement relayé les inquiétudes fortes d'une partie des professionnels de musée quant à un mouvement ressenti comme grandissant d'externalisation de métiers pourtant essentiels à l'exercice de nos missions. Le fait de confier la gestion d'un pan de l'activité des musées à un acteur privé n'a pourtant rien de très neuf (Michèle Antoine nous proposera de revenir sur ce mouvement en introduction).

Les marchés de prestation conclus par des musées sont pléthores dans des domaines aussi divers que la surveillance et l'accueil, la médiation, la billetterie, les transports d'œuvres, la conservation-restauration, les chantiers de collections, la gestion des boutiques et points de restauration, la scénographie, le soclage, le commissariat des expositions ou même la gestion de réserves. Des domaines qui touchent souvent au cœur des missions des musées, y compris les plus réglementées et réglementaires.

Alors, que voir dans cet état de fait ? L'externalisation est-elle un remède face au manque de moyens humains alloués à nos établissements ? Traduit-elle ou provoque-t-elle une accélération de la spécialisation des métiers, un déficit de compétences en interne ou un plan de montée en compétences ? En définitive, externaliser, est-ce faire un choix par défaut ou au contraire un choix stratégique ?

L'alternative est évidemment artificiellement binaire et la réalité plus complexe. Mais elle nous pousse à poser la question de la responsabilité des musées et de la délégation de cette responsabilité.

Où positionner le curseur ? Que peut-on en toute conscience et en toute confiance déléguer et comment bien travailler main dans la main en préservant la culture propre à chaque établissement ?

Nos intervenants de ce soir, que je remercie chaleureusement, reviendront sur cette question fondamentale, qui nourrit celle moult fois débattue de la définition du musée, et qui interroge les obligations et engagements des établissements et conduit à repenser les équilibres de la co-organisation pour un pilotage conscient et responsable.

Avant de céder la parole à notre panel d'invités, j'adresse une pensée particulière à l'équipe d'ICOM France aux manettes de cette soirée : Anne-Claude Morice, Alexia Maquinay et Lise Engérant.

Et je vous indique qu'alors que s'ouvre, notamment autour du SITEM qui débute demain et où vous pourrez d'ailleurs retrouver le stand d'ICOM France, la Paris Museum Week, un cocktail vous attend à l'issue de cette soirée. Je remercie les équipes de Beaux-Arts Events dont Jérôme Buvat et l'ensemble de leurs partenaires pour cette proposition.

Et je déclare ouverte cette soirée débat déontologie.

Table ronde

.....

Table ronde

Goranka Horjan, présidente d'INTERCOM (Comité international de l'ICOM pour la gestion des musées)

Nathalie Candito, responsable du service Expérience visiteurs, études et qualité, musée des Confluences à Lyon

Gilles Guey, directeur de la culture de Roubaix et président de l'ADAC-GVAF (Association des directeurs des affaires culturelles des grandes villes et agglomérations de France)

Claire Muchir, directrice du musée d'art moderne de Collioure

Modératrice : Michèle Antoine, directrice du musée des Arts & Métiers



Michèle Antoine – La question de l'externalisation fait régulièrement débat, avec son lot d'incompréhensions, voire de diabolisation et d'instrumentalisation. Parler comme on a pu le faire de perte de contrôle, de perte de sens même, revient à caricaturer les parties prenantes. La nuance est de mise.

En octobre dernier, la question fut soulevée à propos des conditions de travail dégradées dans des institutions faisant appel à des prestataires extérieurs. Auparavant déjà, en Belgique, le débat avait pris des proportions homériques à propos de la délégation complète de l'exploitation des musées de Bruxelles à une filiale du groupe Suez. Le concessionnaire pressenti arguait du manque de compétences gestionnaires des conservateurs par rapport au privé, ces derniers répondaient qu'on galvaudait l'offre culturelle. Positions caricaturales de part et d'autre, qui ne favorisaient ni la réflexion ni le dialogue.

Derrière la polémique, il y avait la vraie question des conditions de travail et de la reconnaissance de compétences techniques, deux composantes du bien-être au travail. Mais en allant plus loin, on en vient à se demander ce qu'est un musée, ou plutôt, jusqu'où il peut

déléguer des fonctions propres sans perdre son identité. La question se pose dans tous les musées, de façon différente certes, notamment dans les plus petits comme nous le verrons, dans la mesure où tous externalisent une partie de leur fonctionnement, pour le nettoyage, le parking ou la surveillance.

Mais il faut comprendre que par prestations externalisées on entend des réalités différentes. Il y a d'une part la délégation, qui consiste à se dessaisir d'une partie de ses fonctions, sous forme de concession, d'affermage, de bail emphytéotique, gestion par économie mixte, avec compensation financière – se pose dans ce cas la question du contrôle et de la responsabilité. Il y a d'autre part l'achat de prestations, selon les règles du code des marchés, ce qui signifie une prise en charge extérieure d'une partie du travail du musée, sans aller jusqu'à la délégation pure et simple. De ce fait, mieux vaut utiliser le terme d'externalisation, procédé qui reflète des valeurs, mais aussi tout le champ de contraintes dans lesquelles les musées se débattent.

Un bref retour historique s'impose. La politique d'externalisation a commencé il y a une cinquantaine d'années, allant de pair avec la professionnalisation croissante dans les musées. Dans les années 1970, les musées n'étaient pas au cœur de l'offre et donc du marché – je sais que le terme fera frémir – des loisirs culturels. Quand ils le devinrent, se posa la question de la professionnalisation du personnel. Comme elle ne faisait alors que commencer, on chercha, dans beaucoup de métiers, des compétences externes pour améliorer l'offre au public. Les années 1980 et 1990 furent celles de la multiplication des expositions *blockbusters*, pour lesquelles les tutelles exigeaient un haut niveau de qualification, d'esthétique, de communication, auquel les musées n'étaient pas préparés. La porte était ouverte pour l'externalisation et l'on vit donc apparaître des agences et autres nouveaux prestataires. Le monde muséal devint hybride, s'enrichissant de nouvelles compétences, au risque d'en perdre d'autres, quand des tiers développent une technicité plus grande. S'ensuivit un mouvement de balancier vers une plus grande professionnalisation du personnel et une amélioration de la commande grâce à un meilleur niveau technique, les prestataires peuvent en témoigner.

Pourquoi avoir recours à la délégation ? Pour des raisons économiques certes, car on espère en tirer une sorte de rente, notamment par la délégation de service public. Certaines municipalités estimèrent,

implicitement, qu'un prestataire privé gèrerait de façon plus efficace qu'une institution – ce qui est sujet à caution. Néanmoins, la réalité est plus nuancée. On connaît des cas où l'on a donné délégation de ce qui était rentable tout en gardant la gestion de ce qui ne l'était pas. On délègue également car la gestion des ressources humaines se fait dans un cadre d'emploi rigide avec des procédures d'engagement précises, alors que les besoins peuvent être saisonniers. Le recours à l'extérieur permet de lisser les effectifs. Surtout, on délègue pour des compétences et des équipements techniques, comme la restauration, la boutique ou des besoins plus ponctuels, quand l'atelier de menuiserie, par exemple, n'est pas en état de fournir tel ou tel décor. Mais même dans ce cas, aucun recours à l'extérieur n'est une nécessité absolue. Ainsi, l'établissement du château de Chambord qui avait confié la gestion du parking et celle du restaurant à des prestataires externes les a repris et le revenu procuré a triplé. Ces exemples montrent que le débat est très ouvert.

Je donne la parole à Goranka Horjan, historienne de l'art et titulaire d'un doctorat en sciences de l'information, directrice générale du musée national Dvor Trakošćan en Croatie, après l'avoir été de plusieurs autres musées nationaux depuis 25 ans. Membre de l'ICOM depuis 1997, elle fut présidente de l'ICR, membre du conseil exécutif, présidente de l'ICOM SEE. Elle préside INTERCOM depuis 2019.

Elle a présidé le jury du prix du patrimoine Europa Nostra dans la catégorie éducation, formation et sensibilisation, et a été présidente du conseil d'administration du Forum européen du musée, chargé de décerner les récompenses muséales les plus prestigieuses d'Europe, notamment le Prix du musée européen de l'année et le Prix du musée du Conseil de l'Europe.

En prévision de notre débat, elle a bien voulu lancer une enquête au sein d'INTERCOM sur les pratiques des musées européens.

Goranka Horjan (*en visioconférence*) – C'est un plaisir pour moi d'intervenir dans ce débat sur l'externalisation, une pratique désormais courante dans l'écosystème muséal. J'aimerais commencer par clarifier ce que l'on entend par externalisation de la main-d'œuvre. Nous distinguons l'externalisation (*outsourcing*) du *freelancing* (travail indépendant), bien que les choses puissent varier d'un pays à l'autre en fonction de la manière dont les entreprises

peuvent être enregistrées. Il y a externalisation lorsque vous engagez un prestataire de services tiers pour s'occuper de certaines de vos fonctions commerciales. Contrairement au *freelancing*, où vous travaillez avec un professionnel indépendant, l'externalisation signifie que vous travaillez avec une autre entité commerciale. Dans tous les cas, les professionnels des musées ont affaire à des personnes qui dépendent d'un autre employeur.

Au Royaume-Uni, certaines recherches indiquent la croissance des services de *freelance*. En 2016, le rapport britannique *Character Matters* a souligné que 4,8 % de la main-d'œuvre des musées est *freelance*, mais il est probable que cette tendance s'accroisse car les opportunités se déplacent de plus en plus vers des postes à temps partiel et des projets à court terme, ainsi que vers des contrats de *freelance*. L'enquête *Museum Freelance* de 2020 au Royaume-Uni montre que 94 % des *freelances* sont blancs et 83 % des femmes, mais aussi que 50 % d'entre eux travaillent à temps partiel. Ils ont principalement travaillé dans des musées, des bibliothèques, des galeries, des sites patrimoniaux et des archives - ce sont donc nos anciens collègues. Après avoir quitté les établissements où ils travaillaient, ils y ont gardé des contacts et ont créé leur entreprise.

Pendant la pandémie de Covid-19, un certain nombre de professionnels ont quitté le secteur des musées et ont laissé la place à de nouvelles options d'embauche. L'ICOM a mené trois enquêtes afin de suivre l'impact des pandémies, y compris les données sur les employés. Le personnel des musées a été réduit à l'aide des congés payés obligatoires (15 - 5,7 %), des congés d'ancienneté (14 - 5,5 %) ou des licenciements (5,8 - 9,6 %). La diminution du financement - enregistrée globalement dans la dernière étude de l'IMREC - ainsi que la guerre en Ukraine et la crise énergétique qui en découle compliquent la situation financière et logistique de nombreux musées européens. Les musées doivent donc surveiller attentivement les tendances et trouver des moyens d'équilibrer le personnel employé et les personnes qui effectuent des activités sous contrat.

Bien sûr, les règles éthiques et professionnelles doivent être respectées, mais nous sommes tous conscients qu'en plus de l'impact économique, social et technologique, il existe des interactions émotionnelles et individuelles qui peuvent déséquilibrer les relations entre les employés à plein temps et les salariés des prestataires ou les *freelances*.

La motivation d'INTERCOM est d'étudier les différents aspects du management, y compris la main-d'œuvre et le recours à l'externalisation. L'enquête lancée par INTERCOM, qui est toujours en cours et à laquelle je vous invite à répondre, ne distingue pas externalisation et recours à des *freelances*.

Je vais brièvement présenter les résultats recueillis jusqu'à présent. La plupart des réponses reçues à ce jour provient des musées publics. Il en ressort que l'externalisation est généralement perçue de manière positive au sein des musées, même si certaines réponses indiquent des avis partagés au sein des équipes.

Lorsque nous examinons les raisons de l'externalisation, outre le manque de personnel en interne, quelques réponses indiquent qu'une mauvaise gestion est l'une des raisons. Certains collègues pensent que les personnes employées ne sont pas engagées correctement et que le travail des employés n'est pas bien contrôlé.

La disponibilité immédiate est un avantage pour l'employeur, de même que l'absence de restriction légale - si vous engagez un *freelance*, vous n'avez pas à vous soucier du nombre légal d'heures qu'il travaille. Les musées soulignent également que les conservateurs manquent souvent de compétences techniques et informatiques et ont besoin de soutien. Certaines réponses indiquent que l'externalisation rend la gestion des ressources humaines plus facile et plus flexible.

La maintenance des bâtiments, des équipements et du multimédia est très souvent externalisée, les musées employant rarement des ingénieurs, des architectes ou des professionnels spécialisés en maintenance. Ces besoins sont plus marqués lors des rénovations.

La sécurité et la vidéo-surveillance font partie des services les plus souvent externalisés – dans plus de 40 % des cas, généralement dans le cadre de contrats annuels. Certains petits musées ont leur propre équipe de sécurité ; d'autres n'en ont aucune et se reposent entièrement sur des systèmes d'alarme.

Dans le domaine administratif, le soutien juridique est le plus souvent externalisé, ce qui est logique. Même lorsqu'un musée dispose d'un juriste, sa spécialité est limitée, alors qu'un musée peut avoir besoin d'une expertise dans un autre domaine ou faire l'objet de poursuites judiciaires. Les musées préfèrent avoir un service financier interne ; il est néanmoins externalisé dans 22 % des cas. Le commissariat aux comptes l'est toujours.

Les réponses concernant le service aux visiteurs montrent que 40 % ou moins des services sont externalisés, le nettoyage étant en tête de liste. Certains musées partagent le travail entre le personnel recruté et les employés. Les cafés ou les espaces de restauration sont souvent loués. Dans certains grands musées, la billetterie peut être une bonne option et dans certains pays, ce n'est pas une pratique - les musées se contentent de l'entretien de l'équipement.

Toutes les activités liées aux expositions – conception, commissariat, catalogues, etc. – sont externalisées dans au moins 20 % des cas. L'enquête ne portant pas sur les modalités de coopération entre le personnel du musée et les intervenants extérieurs en ce domaine, on ignore si, en ce cas, l'exposition est entièrement laissée aux soins du commissaire tiers ou si la collaboration est équilibrée.

L'administration du site internet et des réseaux sociaux est un domaine que les musées externalisent souvent - la communication en ligne avec les publics des musées est donc prise en charge par la main-d'œuvre externe. Pour les ateliers, les conférences et les jeux interactifs, les musées font souvent appel à une main-d'œuvre extérieure. Le transport des œuvres d'art est également fréquemment externalisé.

Les musées recourent souvent à l'externalisation pour la restauration, la conservation et la recherche. Dans certains pays, les musées ne recrutent pas directement les restaurateurs et les conservateurs : l'État, ou le propriétaire du musée selon les cas, s'en charge. Dans les situations de crise, comme il s'en est produit par exemple en Croatie, touchée par deux tremblements de terre en un an, le besoin de restaurateurs est considérable et il n'y a pas de professionnels disponibles.

La documentation, la protection des données et l'archivage sont généralement externalisés, tandis que la recherche sur les collections est effectuée en interne. Les archéologues sont généralement employés par les musées, mais les fouilles sont faites par des travailleurs extérieurs.

Les traductions, la révision des textes et les tournage vidéo sont les activités les plus fortement externalisées par les musées.

La plupart des répondants pensent que l'externalisation continuera de se développer mais que les prestataires de service ne sont pas suffisamment familiarisés avec le mode de fonctionnement des

musées. La réponse est qu'il appartient aux musées de travailler avec les prestataires de services pour améliorer les pratiques.

En conclusion, j'attire votre attention sur le fait que l'augmentation des investissements dans le domaine de la défense annoncée par la Commission européenne marque un changement de priorités qui va peser sur les budgets déjà limités de la culture et donc des musées. D'autre part, les types de recrutement reflètent les priorités et les valeurs de l'institution. Plus un musée est grand, plus il a besoin de personnel. Pour rester en phase avec le numérique, l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies en général, le défi est de trouver des professionnels qualifiés. Pour constituer une équipe idéale, il faut combiner le personnel interne, l'externalisation et le travail en *freelance*, l'important étant de les faire travailler ensemble.

Michèle Antoine – Ces premières réponses proviennent-elles de tous les continents ? Distinguez-vous des schémas réguliers, par exemple des différences entre pays européens et pays anglo-saxons ou entre musées publics et musées privés ?

Goranka Horjan – La plupart des réponses proviennent de musées européens, mais aussi des États-Unis, du Mexique, du Canada, de Zambie, de Corée du Sud. Il y a bien sûr des différences dues aux régimes juridiques des musées. Ainsi, certaines questions ne concernent pas les musées privés, qui gèrent leur recrutement selon leurs propres règles. D'autre part, certains prestataires de services estiment que les choses pourraient être améliorées. Parfois, les liens ne sont pas établis comme ils devraient l'être entre le personnel interne et les *freelances* ou le personnel du prestataire de services appelé à travailler dans un musée.

Michèle Antoine – Je vous remercie. Nathalie Candito nous donnera l'exemple du recours à l'externalisation au musée des Confluences, à Lyon. Sociologue, titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication, elle a été chargée d'études associée au Centre de recherche sur les liens sociaux à Paris avant de rejoindre le projet de préfiguration du musée des Confluences. Elle s'intéresse aux enjeux croisés de la communication, de la réception et de la médiation des savoirs en contexte muséal.

Nathalie Candito (*en visioconférence*) – Situé au confluent du Rhône et de la Saône, le musée des Confluences porte bien son nom. La topographie du lieu fait écho à sa philosophie et à son projet culturel. Nous traitons des questions de l'origine et du devenir de l'humanité, de la diversité des cultures et des sociétés, de la place de l'humain au sein du vivant. Une collection considérable de plus de trois millions d'objets hérités d'anciens musées lyonnais disparus est conservée au musée, qui se déploie sur deux sites : un centre de conservation et d'étude des collections et le bâtiment principal, où se trouvent neuf salles d'exposition dont cinq salles consacrées aux expositions temporaires. Chaque année trois à quatre nouvelles expositions sont montées, 200 événements ont lieu, et nous accueillons quelque 700 000 visiteurs. L'amplitude de la variation de la fréquentation est importante : nous recevons de 500 à 8 000 visiteurs selon les jours. En raison de cette contrainte, difficilement gérable par une équipe permanente, le musée a décidé de déléguer certaines fonctions à des entreprises tierces pour se consacrer à ses missions de fond.

L'effectif permanent est de 94 équivalents temps plein, et une centaine de personnes sont salariées de sociétés extérieures pour l'accueil, la billetterie, la médiation face public, la sécurité/sûreté et les services techniques. La librairie-boutique et les deux espaces de restauration fonctionnent en délégation de service public.

Le musée garde le contrôle de l'ensemble de ses missions et de ses fonctions : il définit les orientations et les contenus et coordonne la mise en œuvre de la programmation. Pour ce qui nous concerne, l'externalisation n'est pas un choix par défaut mais une décision assumée. Le débat n'est pas tant celui de l'externalisation qui peut prendre différentes formes que celui de sa mise en œuvre, de ses modalités d'application pour permettre une collaboration vertueuse.

La première nécessité est l'adaptation au contexte et au lieu. Nous avons eu la chance de profiter de l'expérience de musées au statut juridique comparable au nôtre qui ont ouvert avant nous, tel le Centre Pompidou-Metz. Nous avons eu avec eux de riches discussions pendant la phase de préfiguration pour évaluer les avantages, les risques et les limites de l'externalisation afin de l'adapter à notre contexte. Nous souhaitons nous concentrer sur les missions relatives au contenu scientifique, à la conservation, à la gestion et en déléguer d'autres.

À cette fin, nous avons créé une fonction essentielle de coordination de marché. Nous devons être en lien permanent avec le prestataire et, pour anticiper les risques, rédiger un cahier des charges très précis de définition de la commande et donc des modes d'organisation. Nous avons donné la préférence à l'expertise métier plutôt qu'aux prix pour ne pas donner l'avantage aux offres les moins-disantes budgétairement.

Notre cahier des charges est particulièrement attentif aux conditions de travail – volume horaire, équilibre entre vie professionnelle et vie privée – des personnes employées dans le cadre de l'externalisation. Y sont systématiquement inclus une clause imposant la reprise du personnel, à la fois pour assurer la continuité du service et éviter toute précarité d'emploi, des plans annuels de formation et de prévention des risques, ainsi que des clauses d'insertion et à l'inclusion. Le musée décide des moyens à mettre en œuvre pour s'assurer que les conditions de travail soient bonnes.

C'est le cas, par exemple, des équipes d'accueil et de billetterie qui comptent 39 salariés en CDI avec un taux d'ancienneté de plus de trois ans. L'enjeu essentiel de l'externalisation est l'expérience métier. Cela vaut pour les chargés de l'accueil et de la billetterie qui sont à la fois les premiers observateurs du public et ceux avec qui les visiteurs interagissent en premier. Il ne doit pas y avoir de rupture dans les comportements : tous les employés présents au musée doivent avoir une culture commune. À cette fin, nous organisons des temps partagés avec les salariés des prestataires : nous déjeunons dans les mêmes espaces, mettons à leur disposition notre centre de documentation et notre espace intranet et, dans la mesure du possible, nous les intégrons aux événements festifs de cohésion d'équipe. Ainsi, tous ont été invités, avec leurs familles, à la célébration de notre dixième anniversaire. Faire communauté est une des clés pour réussir la collaboration et éviter le risque d'une rupture d'identité professionnelle.

Il convient aussi de penser cette relation dans une optique de collaboration, pour garantir la cohérence avec le projet du musée, ses valeurs, et assurer l'équilibre entre les cultures d'entreprise et la culture du musée.

La difficulté tient à ce que les marchés sont renouvelés tous les quatre ans. Ce peut être déstabilisant pour les équipes, mais c'est pour nous l'occasion de nous interroger sur nos modes de fonctionnement et

leur évolution possible. Dans tous les cas, le pilotage de ces marchés nous impose de décrire avec clarté, cohérence et exigence, la manière dont nous envisageons nos missions. Nous le devons à nos visiteurs, à qui il importe peu de connaître le statut des membres du personnel du musée. La culture commune doit faire sens, et je puis vous dire que quand nos visiteurs repèrent un écart entre le discours et les pratiques, ils ne tardent pas à nous le faire savoir. Ainsi, alors que nous programmions un cycle de cinéma et des sujets d'exposition touchant aux questions environnementales, et qu'en parallèle le restaurant utilisait beaucoup de contenants en plastique, cela créait une dissonance qui nous a été immédiatement reprochée. Nous devons être clairs et exigeants avec les prestataires pour assurer la cohérence des valeurs du musée, et nous nous y efforçons.

Michèle Antoine – Constatez-vous des différences dans l'encadrement et l'évaluation des performances des employés selon qu'ils appartiennent à l'effectif propre du musée ou qu'ils sont salariés de sociétés extérieures ?

Nathalie Candito – Nous ne pouvons intervenir directement dans la gestion du personnel du prestataire, mais nous organisons des ateliers dans lesquels nous définissons nos valeurs et ce que nous attendons, en matière de qualité de service, d'hospitalité et d'inclusion par exemple. Notre observatoire permanent des publics nous permet de savoir si des défaillances appellent une formation particulière. Ainsi, un temps de formation est organisé tous les mois sur les nouveaux projets d'exposition, de médiation et de programmation culturelle pour les équipes prestataires d'accueil/billetterie et de médiation. Notre évaluation passe également par l'observation des pratiques. De plus, les agences ont leurs propres outils d'évaluation, qui peuvent être parfois délégués à des sociétés tierces – le dispositif de visiteur mystère pour évaluer la qualité des prestations par exemple. Ce peut être fait, ou non, en mode collaboratif.

Michèle Antoine – Aviez-vous mené une réflexion initiale sur les secteurs pouvant être externalisés, auxquels d'autres se seraient ajoutés au fil du temps ?

Nathalie Candito – Non. Il s'est imposé à nous de créer des postes de coordination et de suivi des marchés externalisés – leur

nombre, leur rédaction et leur renouvellement tous les quatre ans exigent des personnels dédiés. En interne, l'essentiel a été de nous donner les moyens d'investir dans la formation et des temps de partage commun.

Michèle Antoine – Nous allons maintenant entendre un point de vue très différent, avec Claire Muchir. Directrice du musée Hyacinthe Rigaud de Perpignan à partir de 2015, elle en a élaboré le projet scientifique et culturel et a assuré la réouverture en 2017. Depuis 2019, elle dirige le musée d'art moderne de Collioure et est engagée depuis 2022 dans un projet de rénovation et d'extension.

Claire Muchir – Je centrerai mon propos sur l'externalisation – ou non – d'un commissariat d'exposition, question qui s'est posée à moi lors de mon parcours professionnel et m'a même conduite à quitter le musée Hyacinthe Rigaud, musée de beaux-arts de Perpignan de taille moyenne, avec quinze personnes, dont j'avais assuré la réouverture, pour aller diriger le petit musée de Collioure qui a quatre postes en tout et pour tout. Je me sentais dépossédée par le recours à l'externalisation et je voulais réinvestir les missions fondamentales de mon métier et échapper à deux logiques qui m'apparaissent mortifères.

La première, la logique administrative, conduit à des réductions d'effectif, au non-remplacements d'agents partant en retraite, au prétexte de la polyvalence des agents publics. Mais même si l'on veut faire croire qu'ils peuvent sauter de branche en branche pour assurer des missions qui ne sont pas les leurs, il faut bien qu'ils reviennent au tronc qu'est le cœur de métier. Or j'avais le sentiment que l'on vidait le poste de conservateur de ses missions de recherche et de conception d'exposition au profit de tâches de gestion des marchés publics, du conseil d'administration, qui prenaient de plus en plus de notre temps.

La seconde logique, particulièrement sensible dans ce Sud méditerranéen, est la logique touristique dont le seul critère est le chiffre de fréquentation. On se fixe de l'augmenter sans cesse, ce qui oblige à présenter des expositions avec de grands noms connus du public, d'où, par la force des choses, l'externalisation du commissariat. Or je soutiens que revenir aux missions fondamentales permet de faire du musée un endroit créateur de richesses et non un simple service municipal distendu.

À Perpignan, le musée des arts Hyacinthe Rigaud a fait l'objet d'un plan de rénovation de dix millions d'euros qui a permis de tripler les surfaces lors de la réouverture en 2017. La Ville souhaitait que l'on y organise des expositions estivales de niveau national. En 2019, l'exposition *Rodin Maillol en face à face* donna lieu à une délégation totale du commissariat, en fait un double commissariat entre un conservateur et une universitaire, qui conçurent le propos, choisirent les œuvres, rédigèrent le catalogue. Leur relation avec l'équipe scientifique du musée fut passagère. De fait, cette grande exposition fut mal perçue en interne, dans la mesure où l'on refusait à l'équipe scientifique le plaisir d'incarner un discours dans un parcours, lequel était en quelque sorte imposé. Deux anecdotes illustrent le manque de communication en cas de délégation totale. Les commissaires voulaient exposer au deuxième étage une œuvre de Rodin qui y entrait mal, et un ingénieur a dû faire une étude structurelle du bâtiment pour entériner ce choix. Pour nous, l'incapacité à prendre en compte le lieu dans lequel devait s'insérer le propos a été vécue comme une violence. De même, l'exposition *Antoni Clavé*, un artiste catalan interné à Perpignan lors de la *Retirada* des Républicains espagnols, fut organisée en délégation totale, et la commissaire voulait percer un mur pour relier deux salles. Cette façon de brutaliser un bâtiment pour imposer un discours rendait le propos hors sol.

Dans d'autres cas, la délégation partielle de commissariat a permis des expériences plus intéressantes et stimulantes pour l'équipe scientifique locale. Ainsi *Picasso Perpignan – Le cercle de l'intime* ou *Les Ateliers de Perpignan – Raoul Dufy* à l'été 2018 ont fait la part belle au territoire grâce à un binôme entre commissariat externe et équipe scientifique locale. Dans le cas de Picasso, qui a séjourné trois années consécutives à Perpignan, celle-ci a travaillé en toute confiance, et avec fierté, avec les descendants des propriétaires de l'hôtel de Lazermé qui avaient hébergé le peintre. De même, la correspondance entre Dufy et la famille Nicola qui l'avait accueilli a été transcrite et a fait l'objet d'un cahier spécial dans le catalogue. On passait en quelque sorte du prêt-à-porter à la broderie.

L'expérience que je viens de relater m'a donné envie de quitter une structure dont la gestion devenait écrasante pour prendre en 2019 la direction d'un tout petit musée que la municipalité précédente avait décidé de rénover et d'agrandir. À mon arrivée, j'ai dû rédiger le projet scientifique et culturel – le confinement s'y prêtait. J'avais retenu de mon expérience précédente l'importance de savoir « d'où

on parle » et que l'on ne parle bien que de l'endroit où l'on est. Or, à Collioure, dans un esprit de marketing touristique, on avait survalorisé le fauvisme – tout était Matisse ou Derain. Seulement, la seule œuvre de Matisse que possédait le musée était... une encre de chine. Dans la logique touristique que j'ai décrite, on voulait faire porter à ce musée une histoire trop grande pour lui, qu'il ne pouvait raconter. C'était créer chez les visiteurs une attente forcément déçue.

J'ai donc voulu passer du prêt-à-porter au sur-mesure et, grâce à un commissariat interne, raconter l'histoire d'après Matisse, histoire riche éludée par l'approche touristique, et ainsi faire du musée un créateur d'histoire. Dans la perspective d'un nouveau parcours permanent, j'ai assuré le commissariat de trois expositions conçues comme une trilogie pour raconter une histoire largement inédite : *Collioure Babel des Arts, 1905-1945* ; *Front de mer Canet - Collioure - Banyuls 1940* ; *Plein soleil Collioure 1945-1985*. Je l'ai fait en développant la recherche et cela a permis de faire sortir des collections des œuvres jamais montrées jusque-là et qui prenaient sens dans un itinéraire plus large que celui réduit à deux noms sur un panneau à l'entrée de la ville. J'ai renoué des liens avec les habitants, sollicités pour obtenir des documents. De plus, en travaillant surtout à petite échelle, on a maîtrisé les coûts de ces expositions, à la satisfaction générale. Les trois catalogues ont été l'occasion de juxtaposer une chronologie locale, insérée dans un contexte général, mais où le regard vient toujours de Collioure. Le discours des habitants a changé : ils apprécient désormais un musée qui leur était étranger mais qui leur rend tout un pan de leur histoire. Ils la redécouvrent même : par exemple, le catalogue de l'exposition *Front de mer*, largement consacré aux surréalistes venus à Collioure avant de partir à Marseille, rend sa place à Victor Brauner qui, assigné à résidence, était resté trois ans à Collioure – ce qu'on avait pratiquement oublié, comme le séjour d'Otto Freundlich dans le département jusqu'à sa déportation en 1943.

Ces sillons que nous avons commencé à creuser permettront d'aller plus loin, d'organiser d'autres événements, que je souhaite garder en gestion interne. Mais nous abordons aussi une autre étape, celle du partage, en passant d'un commissariat externalisé à un commissariat partagé : c'est ce que nous faisons avec le musée du camp de Rivesaltes pour préparer une exposition, à l'été 2026, *L'art en exil*, soit une histoire des artistes exilés dans le département pendant la

Seconde guerre mondiale. Ce récit reste à écrire, et en le faisant, nous sommes à notre juste place.

Par ailleurs, le musée a accueilli un paysagiste-conseil de l'État qui a assuré une formation des élus à l'urbanisation de leur commune. Il a donné trois axes de réflexion très stimulants transposés à la délégation du commissariat dans un petit musée : replacer la marge au centre – le centre étant le lieu d'où je parle, cela signifie en finir avec la stigmatisation de la ruralité ; articuler toutes les échelles – et l'échelle locale étant la première, notre pertinence c'est d'y travailler ; explorer les vides, en découvrir les richesses et les reconquérir.

Je conclurai sur la place que je souhaite que l'on reconnaisse aux petits musées. Ce ne sont pas des satellites qui singeraient les grands en s'efforçant d'offrir des expositions dans des territoires vides ; ce sont des planètes réussissant à mettre en orbite des éléments épars jusqu'à créer leur propre système.

Michèle Antoine – Je vous remercie pour ce discours passionné qui fera sans doute réagir certains conservateurs indépendants. Vous insistez sur le maintien en interne d'une fonction centrale, mais cela vaut-il aussi pour d'autres fonctions du musée ou est-ce lié à votre rapport émotionnel au commissariat ?

Claire Muchir – Oui. Nous faisons tout en interne. À la suite d'un départ à la retraite, j'ai dû externaliser l'accrochage depuis un an. La prestation est de grande qualité, mais je n'ai l'équipe à ma disposition que pendant une semaine. Je rêverais d'avoir de nouveau cette compétence en interne. C'est peut-être un vœu pieux.

Michèle Antoine – Nous aurons peut-être l'occasion d'aborder la réutilisation des matériaux et l'économie circulaire, qui jouent un rôle pour les musées.

Je donne maintenant la parole à Gilles Guey. Professeur de lettres, animateur puis directeur d'établissements culturels à l'étranger – au Malawi, en Inde, au Mexique – il a dirigé les affaires culturelles de Noisy-le-Sec et il est directeur de la culture de Roubaix depuis 2009. Surtout, il préside l'Association des directeurs des affaires culturelles des grandes villes et agglomérations de France. Il nous exposera leur point de vue sur l'externalisation.

Gilles Guey (*en visioconférence*) – C’est un plaisir pour moi de m’exprimer ici au nom de l’association que je préside et qui réunit actuellement quarante-et-une collectivités pour vous indiquer les tendances de nos réflexions. S’agissant de l’externalisation, nous sommes tous d’accord sur deux fondements. D’abord, la conservation des collections permanentes doit être maintenue en interne. Ensuite, nous sommes – sans faire l’unanimité cette fois – favorables à l’externalisation de services spécialisés. Il importe pour le musée, lieu de vie, d’offrir un restaurant que l’on peut fréquenter sans toujours visiter une exposition cette fois-là, et d’offrir une boutique de qualité, ayant une offre liée aux expositions. Des métiers aussi spécifiques doivent être externalisés.

Mais entre ces deux solutions, nous trouvons tous les cas de figure, en fonction de différents facteurs. Le premier est historique : la plupart des musées ont commencé à gérer en régie directe et cela reste le cas. À l’inverse, en cas de restructuration ou de création d’un musée, on recourt volontiers à l’externalisation d’une grande partie des services.

Outre les facteurs historiques, les priorités du musée guident ses choix. L’internalisation permet de fédérer une équipe forte et unie par un projet qui révèle les intentions de la direction. D’autres raisons expliquent que l’on décide de rester en régie. Ainsi, le musée La Piscine, à Roubaix, a pris l’engagement d’être un musée solidaire. Il l’a montré dès sa création en reprenant les salariés de l’entreprise textile La Lainière qui allait fermer ; devenus, après un an de formation, gardiens et gardiennes de musées, ils ont pour certains fait des carrières étonnantes. On pense, à Roubaix, que l’on réussit mieux à être un musée solidaire avec une exploitation en régie. Actuellement, dix personnes sont en insertion à la Piscine. On les accompagne pour qu’ils deviennent gardiens de musée, on veille à leur parcours par la suite, on essaye de les intégrer, et les meilleurs d’entre eux sont signalés à nos mécènes, les quarante entreprises qui nous soutiennent et où ils peuvent trouver des opportunités de carrière. Cette fonction ne peut être externalisée. Des priorités différentes conduisent à des choix différents.

Nous considérons qu’il est parfois pertinent de déléguer le commissariat d’exposition. Nous avons à Roubaix une formidable équipe de conservation, mais sur certains sujets, il est bon d’aller chercher des spécialistes extérieurs qui viennent enrichir le propos.

En résumé, nous n'avons pas de décision ferme pour l'internalisation et l'externalisation. Tout dépend des moments, des sujets, des priorités fixées par les élus ou proposées par les équipes du musée. Je comprends que l'externalisation préoccupe beaucoup d'entre vous. Pour nous, directeurs des affaires culturelles, c'est un sujet quelque peu marginal. Nos priorités sont la qualité de l'offre, l'accueil du public et son intégration, l'économie circulaire, la rigueur – et parfois la contrainte – budgétaire. L'externalisation n'est pas une réponse à ces questions. Je ne pense pas qu'externaliser coûte plus ou moins cher que l'emploi interne et parfois, elle ne fonctionne pas très bien. Ce qui domine, pour nous comme pour vous, c'est la volonté d'offrir le meilleur service et l'art au plus grand nombre.

Michèle Antoine – Avez-vous senti une évolution de l'opinion des directeurs des affaires culturelles au fil du temps ?

Gilles Guey – On externalise de plus en plus, mais tout est relatif. C'est une des manières d'organiser un musée, et la régie directe domine toujours. Néanmoins, l'externalisation, au moins partielle, apparaît de plus en plus comme une possibilité et elle est vue comme un élément de souplesse, notamment en cas de pics de fréquentation, cela a été dit.

Laure Pressac, directrice des activités de conseil du groupe Beaux-Arts et Compagnie – Un musée pourrait-il fonctionner aujourd'hui sans prestataires de services ? Je n'en suis pas certaine. Les prestataires doivent maintenir les compétences, et ils amortissent la prise de risques ; peut-être sont-ils donc nécessaires. On a vu que l'externalisation peut provoquer de la pression, mais nous, prestataires, sommes aussi très souvent des transmetteurs de connaissances, nous faisons monter les musées en compétence, et nous travaillons avec les équipes à la conduite du changement ; nous sommes donc parfois utiles. Il n'y aurait que 3,8 % de *freelances* dans le secteur culturel... vraiment ? Je pense cette proportion sous-estimée ; à moi seule, je pourrais mentionner vingt-cinq noms !

Contre mon souhait, je n'ai pu répondre à l'enquête d'INTERCOM car la quatrième question posée est : « Dans quel musée travaillez-vous ? ». Or, je travaille en ce moment dans dix établissements différents, et j'ai le point de vue d'un prestataire, qu'il serait bien

d'entendre. Quand on parle d'externalisation, on parle d'architectes, de scénographes et de consultants dont l'objectif est le même que celui des musées : accueillir les publics en grand nombre. On parle beaucoup d'écoresponsabilité ; nous préserver y contribue. Nous sommes utiles et nécessaires et de très nombreux prestataires sont prêts à enrichir la discussion pour faire valoir des points de vue complémentaires.

Michèle Antoine – J'ai mentionné dans mon propos liminaire des incompréhensions, voire une diabolisation ; c'est ce que reflète, en creux, cette intervention.

Claire Muchir – J'ai côtoyé avec plaisir des prestataires au musée d'art Hyacinthe Rigaud et j'ai beaucoup appris à leurs côtés. Mais je travaille maintenant dans un tout petit musée et je sais que si l'on veut continuer de monter des expositions, reprendre ces compétences en interne réduit les coûts. Un agent des services techniques qui vient accrocher une exposition ne représente pas une dépense, mais si, pour une exposition, je cumule le coût de la scénographie, du commissaire, de l'équipe d'accrochage, du transport, il n'est plus dans les clous. Il faut donc trouver la juste mesure. Mais, bien entendu, l'expertise fournie par les prestataires, précieuse, doit être respectée et conservée.

Michèle Antoine – Dans le *tchat*, Gaby Parra demande si les intervenants recommandent l'externalisation de la médiation et quels en seraient, à leur avis, les aspects positifs.

Nathalie Candito – Pour répondre à la remarque de Laure Pressac, le musée des Confluences ne pourrait fonctionner selon la même amplitude horaire et avec sa programmation d'activités actuelle sans recourir à des prestataires. Il n'y pas de recette générale à partager, car tout est étroitement lié au contexte, aux contraintes et au statut des établissements considérés. En matière de médiation, on peut imaginer une partie de co-conception avec un prestataire, permettant une hybridation des savoirs, mais je n'irai pas plus avant à ce sujet car je ne pilote pas ces marchés. Les marchés se renouvelant périodiquement, on essaye de tirer profit des expériences positives, d'analyser les limites, de voir comment améliorer les formats et de déterminer ce que l'on peut modifier dans le marché lui-même et dans nos modes d'organisation.

Karine Filhoulaud, *Contenus et Cie* – Quels liens peut-on établir entre innovation, internalisation et externalisation ?

Gilles Guey – Nous sommes toujours à la recherche d'innovations, aussi bien au sein de nos équipes que nous poussons à proposer des axes de réflexion nouveaux et à monter des expositions nouvelles que lorsque nous avons recours à des prestataires. De nombreux guides sont des vacataires, qui nous apportent beaucoup d'idées nouvelles. Les musées, lieux ouverts, sont des lieux d'innovation. Conserver, c'est une chose, mais il faut aussi proposer des manières différentes de travailler les sujets scientifiques. En résumé, le mouvement va dans les deux sens : les équipes sont incitées à aller voir à l'extérieur, à se former, à rencontrer des collègues et à monter des expositions en co-production, et les guides et les animateurs prestataires enrichissent nos pratiques. Aujourd'hui, le musée est fondé sur l'innovation et la rencontre de l'intérieur et de l'extérieur.

Michèle Antoine – J'ajoute que travailler avec d'autres musées est aussi une source d'innovations et que chaque prestataire apporte des idées de méthode enrichissantes.

Laure Ménétrier, *directrice-conservatrice du Musée du vin de Champagne et d'archéologie régionale* – Comment se construisent les contenus créés par les médiateurs extérieurs ? Comment s'opère la collaboration entre les équipes scientifiques, les médiateurs du musée des Confluences et les conférenciers prestataires qui sont face au public et quand commence-t-elle ? Comment le propos des médiateurs extérieurs est-il validé ?

En matière de sécurité, d'entretien et de maintenance, de nombreux musées territoriaux sont soumis à une autorité de tutelle qui, voulant optimiser les moyens, privilégie l'externalisation, jugeant qu'elle permettra des économies d'échelle si elle concerne plusieurs établissements recevant du public. Il y a donc lieu de distinguer les missions fondamentales – conservation, inventaire, médiation – des musées territoriaux, qui supposent une expertise particulière, d'autres missions qui concernent beaucoup d'autres structures.

Nathalie Candito – Ma réponse risque d'être incomplète et, si vous le souhaitez, je vous mettrai en relation avec le service qui pilote cette équipe ; il sera plus précis que je peux l'être. Nous avons

des chargés de médiation¹ qui travaillent avec et pour des publics spécifiques et nous organisons en interne des formations portant sur les diverses typologies de public. Les médiateurs prestataires qui travaillent avec nous rencontrent les équipes scientifiques ainsi que les chargés d'exposition dès que l'on commence à définir les contenus, les pistes scénographiques et les formats de médiation. Ils bénéficient de temps de formation avec les concepteurs et selon les cas, d'interventions de spécialistes de nos comités scientifiques. Notamment quand il est question de sujets sensibles ou complexes à appréhender dans le cadre d'ateliers ou de visites, comme sur le sujet des croyances et religions par exemple. Quand de nouveaux formats de médiation sont créés, des tests sont réalisés avec le public. Ensuite, l'évaluation se fait au fil de l'eau, avec des ajustements si nécessaire. On a aussi imaginé des formes de co-conception des contenus et formats et puis les médiateurs face public font aussi des suggestions sur la base d'une proposition de trame d'activité.

Michèle Antoine – Plusieurs questions posées en ligne sont adressées à Goranka Horjan : les réponses au questionnaire montrent-elles une différence d'approche entre les musées publics et les établissements privés ? D'autre part, il a été question au cours des débats d'un socle « intouchable » et d'activités plus faciles à externaliser, mais la lecture rapide des chiffres issus de l'enquête semble montrer que toutes les activités d'un musée peuvent être externalisées dans les mêmes proportions ; qu'en est-il ?

Goranka Horjan – Nous venons de lancer l'enquête. J'ai lu la centaine de réponses reçues à ce jour, et j'en ai extrait ce qui nous intéresserait ce soir. On note des différences, mais elles s'expliquent par des cas particuliers. Ainsi, un collègue travaillant dans un musée privé explique que l'entreprise qui en est propriétaire ayant un très important service informatique interne, il n'a pas besoin d'externaliser cette activité contrairement à ce que font usuellement les musées. Une autre réponse provient d'un musée américain propriété de l'armée, qui a des méthodes de travail spécifiques ; il lui serait difficile d'externaliser des activités. Dans certains cas, la décision d'externaliser ou non dépend du propriétaire du musée, dans

⁽¹⁾ Les trames d'activité sont conçues en interne par une équipe de chefs de projet de médiation du musée que les médiateurs s'approprient ensuite

d'autres, les pouvoirs publics régionaux ou nationaux ont leur mot à dire ; ailleurs encore, la décision relève du seul conseil d'administration du musée.

Les réponses à l'enquête mentionnent également les bénévoles, dont les services sont utilisés par les petits musées pour surveiller les locaux ou servir de guides, principalement lorsqu'il s'agit de collections spécialisées. Par exemple, les guides d'un musée slovène sur l'exploitation minière à Velenje sont des mineurs à la retraite qui expliquent au public comment les choses se passaient autrefois. Dans certains pays, la législation interdit l'externalisation des tâches qui, selon les statuts du musée, sont nécessaires à son fonctionnement. La loi encourage l'emploi permanent et veut augmenter la sécurité de la main-d'œuvre.

Il est très difficile, à partir d'un échantillon de réponses aussi restreint, d'identifier des différences marquées entre musées publics et musées privés, mais il est intéressant de connaître les options possibles et les choix faits par nos collègues dans différents endroits.

Michèle Antoine – Cela appelle à poursuivre l'enquête sur une plus large échelle.

Eleonore Kissel, responsable du pôle conservation-restauration au musée du quai Branly - Jacques Chirac – Je travaille au musée depuis dix ans et j'ai travaillé auparavant en indépendante pendant vingt ans sur la conservation-restauration, notamment des œuvres graphiques, et mon expérience rejoint celle de Claire Muchir. Il y a une grande différence entre l'externalisation pour satisfaire des besoins de court terme ou de long terme. On peut par exemple confier à un prestataire extérieur une évaluation des besoins avant le déménagement d'une collection, un chantier de collection d'une durée définie, ou encore, en conservation préventive, un protocole relatif à l'infestation biologique d'une collection. Mais c'est tout autre chose que d'externaliser complètement la conservation préventive, car dans ce cas on n'investit pas dans la formation des équipes en poste, ou d'externaliser intégralement la conception, le suivi et la mise en œuvre de la conservation ou toutes les analyses scientifiques. Or c'est le cas général et on peut parler d'une exception culturelle des musées français. Cette absence de continuité rend difficile de mener une politique de conservation matérielle cohérente sur le long terme.

Alain Chalon, président de Marianne International, agence d'accueil et de médiation – Je suis moi aussi prestataire, notamment pour les marchés d'accueil et de médiation du musée des Confluences. Puisqu'on s'est interrogé à ce sujet, tout se passe très bien, et je tiens à rassurer : nous ne sommes pas laissés dans la nature, nous ne concevons pas le discours ; les contenus sont mis à notre disposition et tout est fait pour que les médiateurs se l'approprient. C'est prévu dans le marché. Ensuite, considérant que la partie académique est connue, nous travaillons sur la manière de gérer un groupe scolaire, de prendre la parole, la façon d'entraîner un groupe dans son discours, bref, le savoir-être d'un médiateur.

Pour ce qui est ensuite de la différence entre établissements publics et établissements privés, ayant des clients dans les deux catégories, j'ai le sentiment que le secteur public fait une sorte de complexe d'infériorité par rapport au privé. En fait, ils fonctionnent à peu près de la même façon, même si le privé a un peu plus de moyens. Nous avons le marché d'accueil et de billetterie de la Fondation Vuitton et, en effet, s'il fait chaud on distribue des bouteilles d'eau aux visiteurs, s'il pleut on leur tend des parapluies, mais ce souci plus affirmé du confort du visiteur n'introduit qu'une différence marginale. Si les institutions privées ont aidé à développer une prise de conscience sur la qualité de l'accueil, c'est qu'elles sont souvent créées par des firmes du secteur du luxe qui ont beaucoup réfléchi auparavant sur le parcours du client et la vente de détail, et que tout cela a été repris dans les cahiers des charges des pratiques muséales.

Enfin, et je réveille peut-être l'éléphant dans la pièce, on n'a guère parlé des cahiers des charges. Ils sont de mieux en mieux rédigés, mais les critères qu'ils contiennent posent problème. Laissons de côté un établissement de quatre personnes, qui ne peut évidemment externaliser ni rédiger de nombreux cahiers des charges : chacun y est un peu un couteau suisse. Mais pour les autres, la vraie question n'est pas de savoir si l'on est pour ou contre l'externalisation, mais comment la mettre en œuvre intelligemment. Or dans les critères d'un cahier des charges, il arrive que le prix représente plus de 50 % de la pondération. Notre agence a pris le parti de ne pas répondre à de tels appels, mais certains de nos confrères ne peuvent pas se le permettre. Nos charges en salaires et fonctionnement étant ce qu'elles sont, on voit bien vers quoi on se dirige alors, et c'est là que les ennuis commencent.

Michèle Antoine – En effet, l'externalisation s'inscrit dans un cadre contractuel pour lequel le temps et les spécificités de chaque établissement sont des notions-clés.

Raphaële Bidault-Waddington, *prospectiviste, LIID Future Lab* – Je m'intéresse aux musées comme laboratoires et je me demande à quel point dans ces relations de prestations de service, de cahiers des charges, de cadrage, on peut laisser place à l'expérimentation. Le besoin n'est pas clairement exprimé, et dans les appels d'offres il est compliqué de faire des propositions disruptives et de laisser les portes ouvertes à l'expérimentation.

Michèle Antoine – Un juriste vous répondrait mieux. Cela étant, la procédure d'appel d'offres permet un dialogue compétitif qui aide à construire l'objet même du marché. Mais c'est une piste très exigeante et il y a bien sûr une disparité entre grands et petits musées. Effectivement, quand on écrit un cahier des charges, on définit déjà en grande partie la réponse qu'on attend.

Synthèse



Séverine Blenner-Michel, directrice des études et du département des conservateurs de l'Institut national du patrimoine

Je vous remercie toutes et tous pour cette soirée extrêmement riche sur un sujet qui, comme nous le souhaitons, suscite le débat – le nombre de questions le prouve – et appelle une réflexion déontologique. « Jusqu'où aller dans la délégation et peut-on tout externaliser ? » s'est interrogé Charles Personnaz en introduction. Un conservateur peut-il déléguer des missions qui sont inscrites dans son statut ? Parler de « statut » renvoie certes à une conception très française, mais cette approche a le mérite d'inviter à se concentrer sur ce que le conservateur doit assumer lui-même et à se poser la question suivante : externaliser certaines missions, n'est-ce pas les fragiliser en partie ?

Michèle Antoine a distingué deux formes d'externalisation, la délégation d'une part, l'achat de prestations par marché public d'autre part. C'est surtout de ce deuxième type d'externalisation qu'il a été question ce soir. Elle a aussi indiqué les raisons qui poussent à recourir à cette pratique : contribuer aux ressources propres et optimiser la gestion ; lisser les besoins en personnel ; se procurer des compétences techniques ou des équipements afin de mieux répondre aux besoins du public avec la restauration et les boutiques.

On va vers de plus en plus d'externalisation, Gilles Guey a confirmé cette tendance et, selon les résultats de l'enquête présentée par Goranka Horjan, il apparaît que 60 % des personnels des musées en sont globalement satisfaits. On y recourt dans de nombreux domaines : sécurité et surveillance, entretien des bâtiments, certains secteurs administratifs ou même juridiques, service des publics, accueil et billetterie. Ce peut être aussi pour les expositions, la gestion de l'information et la communication sur les réseaux sociaux et l'internet, voire une partie de la conservation et de la restauration des œuvres, la documentation, l'archivage, les publications.

Dans tous les cas, externaliser suppose d'abord de clarifier le cadre et les intentions. Aussi est-il nécessaire que les équipes du musée pratiquent un dialogue direct avec les prestataires. Nathalie Candito l'a bien montré à partir de l'exemple du musée des Confluences. Penser cette relation dans une optique de collaboration ou de co-conception suppose de nouer de vraies relations, d'être présents aux côtés des prestataires, de les accompagner à travers la formation – domaine d'importance – d'être attentifs à la rédaction des cahiers des charges et d'assurer le suivi méticuleux des engagements contractuels de chacun.

Gilles Guey a défini deux lignes directrices qui font l'objet d'un assentiment assez général : on doit garder la conservation des collections permanentes en interne, en revanche on peut externaliser des services spécialisés par souci d'efficacité. Toutes les formules existent. Ainsi la régie directe permet de mieux intégrer des travailleurs en reconversion ou en situation de handicap, comme on l'a vu avec l'exemple de la Piscine de Roubaix. Les choix posés sont souvent liés à la taille de l'établissement, et Claire Muchir a présenté deux configurations très différentes pour le commissariat d'exposition au musée Hyacinthe Rigaud de Perpignan et au musée de Collioure, de taille plus modeste. L'essentiel est que le public se sente bien, d'où la préoccupation première, chez tous les professionnels des musées, de la qualité de l'accueil.

Les débats de ce soir nous ont appelé à la vigilance sur deux points essentiels. D'abord, tout ce qui a trait aux collections – leur inventaire, leur connaissance, leur conservation, la veille relative à l'état sanitaire – relève du cœur du métier des conservateurs et aussi de leur responsabilité juridique. Le commissariat d'exposition est une déclinaison de ce lien privilégié aux collections à travers les recherches et la préparation scientifique des expositions. En second lieu, le rapport au public à travers la médiation peut être traité en interne ou être partiellement externalisé, en tout cas co-construit dans un dialogue permanent entre les équipes et les prestataires. Sur ces deux points, un consensus s'est dégagé, assorti d'un appel à la vigilance sur l'externalisation selon qu'elle est conjoncturelle ou pérenne. Comme l'a souligné Eléonore Kissel, certaines compétences ne doivent pas cesser d'être disponibles en interne. Le consensus a prévalu également pour reconnaître que le musée se nourrit de l'innovation, laquelle est favorisée par les rapports avec l'extérieur et l'enrichissement

de compétences, d'idées et de méthodes nouvelles grâce aux missions externalisées.

Des échanges de ce soir, il ressort donc que l'externalisation est aujourd'hui partie intégrante du fonctionnement des musées. Il convient d'être attentif à son cadre d'exercice, d'être prêt à réajuster ou modifier les rapports entre ce qui est traité en interne et en externe, de laisser aux professionnels la liberté de décider ce qui convient le mieux au mode de fonctionnement de leur établissement. L'expérience exposée par Claire Muchir illustre combien il importe que chacun s'empare de ces choix en fonction du contexte local, de la taille et du budget de son établissement, dans la recherche d'un équilibre toujours maîtrisé.

Liste des publications d'ICOM France

Collection *Rencontres*

Patrimoine et mémoire de l'esclavage. Comment exposer les collections liées à cette histoire ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 25 novembre 2024 à Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, mars 2025.

Penser le musée de demain. La décroissance en questions

Actes de la journée professionnelle 2024 d'ICOM France du 27 septembre 2024 à Reims, Médiathèque Jean Falala. Paris : ICOM France, décembre 2024.

Le musée est dans le pré : Musée et « ruralité »

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 6 juin 2024 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, août 2024.

Peut-on tout exposer ? Les musées au cœur du débat contemporain

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 mars 2024 à Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2024.

Les musées face à leurs responsabilités environnementales et sociétales : vers un modèle éthique et durable

Cycle de débats en ligne, mai à novembre 2023. Parution aussi en anglais et en espagnol. Paris : ICOM France, avril 2024 [édition uniquement numérique].

Et demain ? Intelligence artificielle et musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 novembre 2023 à Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, février 2024.

Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles

Actes de la journée professionnelle 2023 d'ICOM France du 22 septembre 2023 à Tours, Hôtel de Ville. Paris : ICOM France, décembre 2023.

Peut-on encore « acquérir » ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 20 juin 2023 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2023.

L'important, c'est de participer ! Pratiques participatives et responsabilité des professionnels de musée

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 28 mars 2023 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2023.

Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise énergétique et climatique

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 13 décembre 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2023.

À qui appartiennent les collections ?

Actes de la journée professionnelle 2022 d'ICOM France du 23 septembre 2022 à Paris, musée du quai Branly - Jacques Chirac et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2022.

Au service des collections : des professionnels au cœur des musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 19 mai 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2022.

Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 17 février 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2022.

Peut-on parler d'une Europe des musées ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 décembre 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2022.

Solidarités, musées : de quoi parle-t-on ?

Cycle de débats en ligne, 2020-2021. Parution aussi en anglais. Paris : ICOM France, avril 2022.

Les musées font équipe

Actes de la journée professionnelle 2021 d'ICOM France du 24 septembre 2021 à Nice, musée national du Sport. Paris : ICOM France, décembre 2021.

L'intelligence des musées a-t-elle un prix ?

La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 3 juin 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2021.

Recherche et musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 mars 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2021.

De quoi musée est-il le nom ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 26 novembre 2020 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, mars 2021.

Et maintenant... Reconstruire. Penser le musée « d'après »

Actes de la journée professionnelle 2020 d'ICOM France du 25 septembre 2020 à Paris, Institut national du patrimoine, et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2020.

De quelle définition les musées ont-ils besoin ? Actes de la journée des comités de l'ICOM

Actes de la journée des comités de l'ICOM du 10 mars 2020 à Paris, Grande Galerie de l'Évolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. Paris : ICOM France, juin 2020.

Le sens de l'objet

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 29 janvier 2020 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, avril 2020.

Dons, legs, donations... Comment intégrer les « libéralités » dans les projets scientifiques et culturels ?

Actes de la journée professionnelle 2019 d'ICOM France du 4 octobre 2019 à Paris, Institut du monde arabe. Paris : ICOM France, janvier 2020.

Musées et droits culturels

Synthèse de la rencontre du 8 février 2019 à Rennes – Les Champs Libres – musée de Bretagne. Paris : ICOM France, novembre 2019.

Les réserves sont-elles le cœur des musées ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 18 avril 2019 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, juillet 2019.

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

Actes des journées professionnelles 2018 d'ICOM France des 28 et 29 septembre 2018 à Nantes, musée d'Arts. Paris : ICOM France, juin 2019.

Restituer ? Les musées parlent aux musées

Synthèse de la soirée-débat du 20 février 2019 à Paris, musée des Arts et Métiers. Paris : ICOM France, avril 2019.

Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un « professionnel de musée » en Europe ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 5 juin 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?

Synthèse de la rencontre du 23 mai 2018 à Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Face aux « risques », comment les musées peuvent-ils améliorer leur organisation ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 8 novembre 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Directeur de la publication
Émilie Girard

Secrétariat d'édition
Anne-Claude Morice

Synthèses
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relectures
Alexia Maquinay
Anne-Claude Morice
Camilla Schianchi

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-25-3

EAN
9782492113253

Mai 2025

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2025, il rassemble plus de 6 200 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

Les musées sont porteurs d'une responsabilité scientifique, sociale et culturelle. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager.

Les musées rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre. Ils doivent aussi repérer ce qui, demain, fera trace de notre culture d'aujourd'hui.

ICOM France est résolument au service de ses membres pour accomplir ces missions et les accompagne dans l'exercice de leurs métiers.

ICOM France

16 rue Massenet - 75116 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr - www.icom-musees.fr