

Emilie Girard

Des missions élargies, sans moyens

Les musées doivent assurer la conservation des œuvres, mais aussi l'accessibilité du public, dans un contexte de tensions budgétaires croissantes, souligne la présidente du comité français du Conseil international des musées

Le vol de bijoux au Louvre et l'ampleur que l'affaire a prise dans le débat public ont profondément ébranlé les professionnels des musées. Nombreux sont ceux qui se sont sentis touchés par des critiques parfois acerbes et injustes adressées à la présidence et aux équipes du Louvre, auxquelles nous apportons notre plein soutien. Cette affaire les plonge avec dureté dans l'injonction quasi schizophrénique qui découle de leur mission : exposer tout en préservant, montrer au plus grand nombre des œuvres originales tout en garantissant la pérennité des collections publiques. C'est là tout ce qui distingue le musée du coffre-fort : l'accessibilité.

La conservation reste évidemment au cœur de la mission muséale, comme le rappelle la définition des musées de l'ICOM (Conseil international des musées, créé en 1946) dont la version révisée a été adoptée en 2022 après avoir été à peine débattue : « Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel (...) ». Pour autant, elle n'est plus la seule, loin de là : l'institution muséale a en effet connu des évolutions extrêmement rapides au

cours des dernières décennies.

« Le concept de musée n'est pas extensible à l'infini », estimait William Rubin, conservateur au Musée d'art moderne de New York dans les années 1970 et 1980. Et pourtant... La croissance du tourisme mondial a fait des institutions phares (peu nombreuses certes mais très visibles) des attractions recherchées, leur donnant des moyens supplémentaires, mais les exposant davantage. Les missions se sont élargies et les musées ont endossé peu à peu un rôle social essentiel dans un monde traversé par les crises.

« Au service de la société », les musées sont aujourd'hui – et c'est heureux – à l'écoute des grands enjeux de notre époque, comme l'inclusion, la diversité, la partici-

pation citoyenne, la santé, la durabilité, tout en devant conserver le haut niveau d'expertise scientifique qui leur assure la confiance des publics.

Les tensions budgétaires qui découlent de cette évolution sont évidentes. Concevoir et mettre en œuvre des programmes pour des publics à besoins spécifiques, imaginer et réaliser des dispositifs de médiation adaptés à la pluralité sociologique des visiteurs, revoir les pratiques de conception des expositions pour répondre mieux à la nécessaire transition écologique... autant d'actions qui requièrent temps, énergie et moyens. Y renoncer ?

Ce serait faire fi de la nécessaire évolution des établissements, dont le devoir est de rester en phase avec leur temps et avec l'évolution de notre monde pour demeurer pertinents. Exposer aujourd'hui comme hier, sans changer l'appareil discursif, sans faire évoluer la mise en contexte, sans prendre en compte la diversité des publics et de leurs attentes reviendrait à signer l'arrêt de mort des musées, en en faisant des objets hors-sol.

Situation fortement dégradée

Rappelons-le, les musées ne sont pas des institutions « rentables » financièrement, et ils ne sont pas destinés à l'être. Le retour sur investissement est ailleurs : dans leurs missions de conservation, d'éducation, de sensibilisation des publics. Sans les subventions publiques qu'ils reçoivent, ils ne pourraient ouvrir leurs portes, ni remplir leur mission de service public. Dans le paysage français, les institutions dont les recettes propres couvrent les dépenses de fonctionnement font figure d'exception. En 2023, les établissements patrimoniaux dépendant du ministère de la culture affichaient globalement un taux de ressources propres à hauteur de 50 %.

Si la décennie 2000-2010 a vu les crédits consacrés aux musées qui dépendent de l'État augmenter de 58 % selon la Cour des comptes (avec un taux d'inflation de 20 % sur la période), les années 2010-2025 ont été une pé-

riode de stagnation. Le plafond d'emploi (nombre maximal d'emplois publics autorisés) a également baissé, diminution qui semble se confirmer dans le budget 2026.

Noublions pas que, sur les 1200 musées bénéficiant de l'appellation Musées de France, régie par le code du patrimoine, 82 % relèvent des collectivités territoriales. Et la situation n'y est évidemment pas meilleure. Sur la période 2019-2023, la progression budgétaire est de seulement 2 %, et 2025 marque une rupture. La situation des collectivités s'est fortement dégradée et le baromètre de l'Observatoire des politiques culturelles souligne une baisse budgétaire inédite par son ampleur : 47 % des répondants à l'enquête déclarent une diminution du budget de la culture entre 2024 et 2025.

Le mécénat, longtemps présenté comme une planche de salut, n'est pas la manne espérée. Il reste marginal dans l'équilibre budgétaire global et se concentre surtout sur les grandes institutions. Quant à la hausse des tarifs d'entrée, elle a ses limites : faire payer davantage les visiteurs étrangers hors Union européenne, comme l'annoncent plusieurs grands établissements, ne saurait être une solution généralisable, notamment pour les musées dont le public n'est pas issu principalement du tourisme international.

Les musées sont donc aujourd'hui coincés entre des recettes qui stagnent, des dépenses qui augmentent et des ambitions légitimes, multiples et impérieuses. La conviction des pouvoirs publics de l'importance du rôle des musées dans notre société et leur soutien sont donc primordiaux pour leur donner les moyens d'accomplir l'ensemble de leurs missions. Il y va de la crédibilité et de l'avenir des musées. ■

Emilie Girard est présidente du comité français du Conseil international des musées (ICOM)



**LES MUSÉES ONT
ENDOSSÉ PEU À PEU
UN RÔLE SOCIAL
ESSENTIEL DANS UN
MONDE TRAVERSÉ
PAR LES CRISES**