



HAL
open science

Le contrôle de gestion dans les musées. Émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles.

Stéphanie Chatelain-Ponroy

► **To cite this version:**

Stéphanie Chatelain-Ponroy. Le contrôle de gestion dans les musées. Émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles.. Gestion et management. Université Paris XII Val de Marne, 1996. Français. NNT: . tel-00483569

HAL Id: tel-00483569

<https://theses.hal.science/tel-00483569>

Submitted on 14 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE PARIS VAL DE MARNE
FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

LE CONTROLE DE GESTION DANS LES MUSEES

**Emergence et développement du contrôle de gestion
dans des organisations non lucratives soumises à des
faisceaux de contraintes environnementales et
organisationnelles**

Thèse présentée et soutenue publiquement le 19 janvier 1996 par

Stéphanie CHATELAIN

pour l'obtention du

Doctorat ès Sciences de Gestion

conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

JURY

Monsieur Alain BURLAUD

Rapporteur

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Madame Geneviève CAUSSE

Professeur à l'Université Paris 12 – Val de Marne

Monsieur Claude COSSU

Directeur de recherche

Professeur à l'Université Paris 12 – Val de Marne

Monsieur Fabien DOCAIGNE

Secrétaire général du Musée Picasso

Monsieur Patrick GIBERT

Rapporteur

Professeur à l'Université Paris 10 – Nanterre

Monsieur Yannick LEMARCHAND

Professeur à l'Université de Brest

Monsieur Jean-Louis MALO

Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers

L'Université de Sciences et de Gestion de Paris Val de
Marne n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions devront
être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette recherche, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance :

- à Monsieur Claude COSSU, pour la direction rigoureuse et toujours enrichissante de mes travaux, pour son soutien, sa disponibilité et la confiance dont il a fait preuve à mon égard. Sa grande compétence m'a permis de préciser ma pensée et de sans cesse faire progresser ma démarche ;
- à Monsieur Alain BURLAUD, qui a fait naître ma vocation de chercheur lors de mon DEA et qui m'a sensibilisée aux enjeux de la gestion publique ;
- à Madame Geneviève CAUSSE, Monsieur Patrick GIBERT, Monsieur Yannick LEMARCHAND et Monsieur Jean-Louis MALO, pour avoir accepté de participer au jury de cette thèse ;
- à Monsieur Fabien DOCAIGNE, Secrétaire général du musée Picasso, qui fut l'interlocuteur privilégié de ce travail. Son écoute, ses remarques et ses conseils ont accompagné la gestation de cette recherche ;
- à tous les « gestionnaires » de musées qui ont accepté de répondre à mon enquête et qui ont participé à la phase qualitative de mon travail, pour les nombreuses heures d'entrevue qu'ils m'ont consacrées ;
- à tous ceux, enfin, qui m'ont aimablement, à un moment ou à un autre, offert une partie de leur temps et permis ainsi de faire progresser mon travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
TITRE 1 ANALYSE DE LA LITTERATURE : EMERGENCE DU BESOIN DE SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION DANS LES MUSEES	20
Introduction du titre 1	21
PARTIE 1 LES MUSEES : ENVIRONNEMENT ET STRATEGIE	22
Introduction de la première partie	23
Chapitre 1 La politique culturelle de la France	24
Section 1 : Les objectifs de la politique culturelle française	25
Section 2 : Les moyens mis en œuvre	31
Section 3 : La décentralisation des activités et des responsabilités	37
Chapitre 2 L'organisation administrative et juridique des musées	51
Section 1 : Le contexte actuel	52
Section 2 : L'organisation actuelle est obsolète et doit être repensée	72
Chapitre 3 L'approche globale stratégique et la politique des organisations	92
Section 1 : Choix des objectifs généraux et de la stratégie	93
Section 2 : Mise en œuvre de la stratégie : structure et décision	116
Section 3 : L'identité	130
Conclusion de la première partie	140
PARTIE 2 LA GESTION DES MUSEES	145
Introduction de la deuxième partie	146
Chapitre 4 Le plan d'action commercial	147
Section 1 : La connaissance des publics actuels	148
Section 2 : L'augmentation de la fréquentation ne s'accompagne pas d'un élargissement proportionnel du public	165
Section 3 : Marketing et muséologie	177
Chapitre 5 Le plan d'action financier	217
Section 1 : Qui finance les musées ? Le secteur public	218
Section 2 : Accroissement des crédits budgétaires	233
Section 3 : Le développement de nouvelles sources de financement	247
Chapitre 6 Le contrôle de gestion des musées	269
Section 1 : Définition et rôle du contrôle de gestion	270
Section 2 : Freins au contrôle de gestion	291
Section 3 : Les outils du contrôle de gestion	311
Conclusion du titre 1	326

TITRE 2 LES ETUDES SUR LE TERRAIN : BESOINS, MOYENS ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION	334
Introduction du titre 2	335
Chapitre 7 Méthodologie de la recherche	336
Section 1 : La théorie et les stratégies de recherche	337
Section 2 : La collecte des données quantitatives : l'enquête par questionnaires	343
Section 3 : La collecte des données qualitatives : les études de cas	356
PARTIE 3 L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRES	371
Introduction de la troisième partie	372
Chapitre 8 Présentation des établissements et de leurs gestionnaires	375
Section 1 : Les établissements	375
Section 2 : Les gestionnaires	396
Chapitre 9 Outils et procédures de gestion	420
Section 1 : Pratiques et organisation	420
Section 2 : Autonomie	438
Section 3 : Les budgets	450
Chapitre 10 Proposition de typologies	462
Section 1 : Description de l'échantillon	462
Section 2 : Liens avec les pratiques et outils de contrôle de gestion	467
Conclusion de la troisième partie	474
PARTIE 4 LES ETUDES QUALITATIVES	480
Introduction de la quatrième partie	481
Chapitre 11 Des réseaux de contraintes fortes freinent l'émergence de systèmes de contrôle de gestion	483
Section 1 : Des moyens de développement insuffisants	484
Section 2 : Une absence de besoin ressenti de systèmes de contrôle de gestion	498
Section 3 : Développement d'une fonction de gestionnaire au musée Picasso	516
Chapitre 12 Développement d'une fonction de gestionnaire au musée Picasso	532
Section 1 : Le Musée National de l'Automobile	533
Section 2 : Le Musée du Louvre	544
Section 3 : La Cité des Sciences et de l'Industrie	561
Chapitre 13 Un système de contrôle de gestion adapté aux contraintes muséales	582
Section 1 : Les missions du contrôleur de gestion	582
Section 2 : Rôle et place des outils de gestion	586
Section 3 : Difficultés d'élaboration et de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion muséal	597
Conclusion de la quatrième partie	604
Conclusion du titre 2	609
CONCLUSION GENERALE	616
ANNEXES	626

INTRODUCTION

Les musées sont nés avec la fin du 18^{ème} siècle, siècle des Lumières, des grandes découvertes archéologiques et des premiers rassemblements d'œuvres d'art dont le but était d'éviter leur dispersion.

*"Les législateurs révolutionnaires sont les premiers à avoir manifesté le souci d'organiser la préservation du patrimoine culturel de la nation. Un décret du 27 Juin 1793 fonde, au Louvre, le "musée de la République". En province, les musées se constituent alors à partir des biens saisis au détriment des contre-révolutionnaires. Leur existence est consacrée par un texte du 14 fructidor an VII qui ordonne l'envoi dans quinze villes de province des premiers dépôts de l'Etat."*¹.

Au 19^{ème} siècle, les œuvres s'accumulent dans les musées qui se transforment en :
"*[...] cimetières sombres et encombrés, qui ne valorisent qu'un art mort [et rejettent] l'art vivant condamné à se développer hors de [leurs] enceinte[s]*"².

Pierre Cabanne nous rappelle ainsi que, jusque vers 1937 - 1940, la politique officielle hésitait à admettre les créations des novateurs - de l'impressionnisme à l'abstraction - et que les musées restaient encore des lieux clos, à l'architecture pompeuse ou désuète, ignorant superbement les conquêtes, les ruptures et les développements des formes d'art, des mouvements, des écoles. C'est l'époque où Duranty, critique d'art ami de Manet et de Degas, proposait de mettre le feu à "*cette catacombe*" [le Louvre], rejoint sur ce point par Appolinaire. Certains pensent même que ce désintérêt pour les musées existait jusqu'à très récemment : "*In the 70's, the word museum was an insult*"³.

Comment alors ne pas être surpris par l'étonnante transformation observée en quelques décennies ? Les descriptions miséreuses et poussiéreuses des anciens musées nous semblent provenir d'un autre siècle tant les changements ont été radicaux et rapides. Le

¹ José Freches. Les Musées de France. La Documentation Française. 1980. Page 15.

² Pierre Cabanne. Le guide des musées de France. Bordas. 1990. Page IV.

³ Neil Cossons, Science museum - Londres in "Le nouveau visage des musées". Institut la Boétie. 1990. Page 1.

On corrigera ce que pourraient avoir d'excessif ces jugements en rappelant que, si à Paris, l'année 1937 a marqué une spectaculaire ouverture au grand public des collections officielles d'art contemporain, avec la double inauguration du musée national d'art moderne et du musée d'art moderne de la Ville de Paris, c'est bien que des conservateurs éclairés avaient déjà accueilli dans leurs "catacombes" les Dufy, Bonnard, Derain, Gleizes ou autres Matisse que découvraient les visiteurs de l'Exposition Universelle. Le plus modeste musée de Grenoble avait d'ailleurs montré la voie grâce à un conservateur audacieux, épris d'art moderne.

musée contemporain n'est plus seulement un conservatoire du patrimoine historique et artistique national, il est devenu aussi un lieu public, voué à l'exposition des collections, investi d'une mission de présentation publique et d'initiation ouverte à toutes les couches de la population. Il cherche à donner à ses visiteurs :

*"[...]le plaisir de voir des objets, le goût de les connaître, le désir de les mieux comprendre. En ce sens, il sert la diffusion culturelle dans toutes ses expressions : de l'initiation pédagogique à la pure délectation personnelle, de la recherche de références esthétiques à l'incitation à un travail de créateur"*⁴.

Institutions au service de la société, les musées acquièrent, conservent, enrichissent, communiquent, exposent le patrimoine du passé et la création du présent. Aucun domaine ne leur est étranger. Paradoxalement le musée contemporain rejoint son étymologie antique qui en faisait le Temple des Muses. Toutes ou presque sont au rendez-vous. Les arts plastiques, l'histoire naturelle, les arts et traditions populaires, les arts décoratifs, les sciences et les techniques, l'archéologie mais aussi les objets insolites⁵, les "arts" plus récents⁶, le patrimoine ethnographique et industriel⁷ ont tous leur(s) musée(s). En France, cette explosion du monde muséal a été pour partie le fruit du travail mené par le ministère de la Culture depuis l'après-guerre. Cependant, au début des années quatre-vingts, le ministère, s'interrogeant sur les grands projets d'investissement qu'il était alors possible de lancer dans le monde des musées, était frappé, ainsi que le note Jacques Sallois⁸, *"par le manque plutôt que par le trop plein"*⁹.

C'est cette situation de carence de projets qui a amené l'Etat à prendre :

*"[...] ses responsabilités et à développer de son propre chef de grands projets qui ont eu des vertus essentielles. La poursuite d'Orsay, venant après Beaubourg, le démarrage du Grand Louvre, ont contribué à rénover, à moderniser, à transformer l'image que nos compatriotes se faisaient de leurs musées et à engendrer ensuite sur l'ensemble du territoire des effets d'imitation dont je me réjouis aujourd'hui"*¹⁰.

Certains auteurs n'hésitent plus à qualifier l'explosion des musées de *"grand événement culturel de cette fin de siècle"*¹¹. Emmanuel de Roux se défie même de la *"muséomania"* qui fait rage en France¹². Partout l'on voit naître de nouveaux bâtiments,

⁴ Rémi Caron. L'Etat et la Culture. Economica. 1990.

⁵ Papier-peint, pierre à fusil, ustensiles ménagers, ...

⁶ Bande-dessinée, cinéma, télévision, ...

⁷ Écomusées et parcs naturels.

⁸ Directeur du cabinet de Jack Lang entre 1981 et 1984, avant d'être Directeur des Musées de France de 1990 à 1994.

⁹ Connaissance des arts. Mars 1991. Page 96.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Pierre Cabanne. Guide des musées de France. 1990. Op. cit. Page III.

¹² Emmanuel de Roux. Le Monde. 01 mars 1994.

s'ouvrir de nouveaux chantiers¹³ et, finalement, c'est d'un bout à l'autre de l'hexagone que les musées se développent, se multiplient et s'étendent. Aucun autre établissement culturel n'a connu ce rythme de développement. *"Probably more than 95% of the present day museums of the world have been established since the Second World War"*¹⁴. Les musées sont de plus en plus nombreux, exigent de plus en plus d'espace et se veulent de plus en plus spécialisés. Les fonctions qu'ils remplissent se sont, quant à elles, considérablement diversifiées. Il semblerait que ce soit le concept même de musée qui ait changé dans sa signification et dans son contenu. Ainsi, Kenneth Hudson¹⁵ déclarait, au groupe de travail de l'Institut La Boétie, que la suprématie des musées des Beaux-Arts et leur identification dans l'esprit d'une large partie du public à la notion même de musée se trouvaient remises en cause. Dans les sociétés développées les musées deviennent des lieux d'authentique pratique culturelle. C'est aussi ce que relève Bernard Génies :

*"Ce n'est pas seulement la peinture qui provoque la curiosité du public. L'histoire locale, les traditions, l'industrie, l'écologie suscitent aujourd'hui un engouement réel. Dorénavant, on ne va plus au musée pour y admirer des chefs d'oeuvre. On y va aussi pour apprendre, explorer, s'interroger. Quelle moisson ! Des terroirs les plus reculés aux rivages des îles de l'Atlantique, la France cultive ainsi sa mémoire. Curieusement parfois. Quitte à célébrer le saumon, le cochon ou des plumes d'écoliers..."*¹⁶.

Michel Laclotte, directeur du Grand Louvre, confirme cette volonté des musées de changer leur image :

*"Je pense que le comportement des visiteurs va changer : ils vont être très attirés par les nouveaux espaces, ils vont voir la sculpture française qui a fait un grand effet dans les cours et je pense que ça va en effet obliger les gens à penser qu'il n'y a pas que la Joconde au Louvre et pas que la Vénus de Milo... Ils verront autre chose"*¹⁷.

Cette évolution est visible tout d'abord dans le nombre des musées eux-mêmes. On dénombrait¹⁸ actuellement en France près de 2 200 musées sous des statuts divers. Viennent tout d'abord les 34 musées nationaux qui sont gérés par la Direction des Musées de France, assistée de la Réunion des Musées Nationaux, et dont certains sont des établissements publics dotés d'une personnalité juridique autonome et d'une

¹³ Plus de 400 chantiers de construction, d'extension et de rénovation ont été ouverts en une décennie. Le Monde. 30 Septembre 1992. Page 17.

¹⁴ Patrick Boylan, Museums Association - Leicestershire Museums - Leicester in "Le nouveau visage des musées". Institut la Boétie. 1990. Op. cit. Page 1.

¹⁵ Muséologue - Bath.

¹⁶ Le tour de France de l'insolite. Le Nouvel Observateur. Du 21 au 27 octobre 1993. Page 136.

¹⁷ Le club de l'enjeu. TF1. Mardi 30 novembre 1993.

¹⁸ Le conditionnel est ici employé car il n'existe pas de recensement précis quant au nombre des musées et les chiffres varient beaucoup d'une publication à une autre. Ce chiffre est tiré de l'ouvrage de Pierre Cabanne (Guide des musées de France. Bordas. Op. cit.), considéré comme une référence à la Direction des Musées de France.

autonomie financière¹⁹. A leur côté, figure environ un millier de musées classés et contrôlés qui appartiennent soit, c'est le plus grand nombre, à des collectivités publiques autres que l'Etat, soit à toute autre personne morale soumise au contrôle scientifique et technique de l'Etat. Ces musées, que l'on regroupe le plus souvent sous le terme de musées de province, ont connu récemment des bouleversements inimaginables il y a seulement quelques décennies²⁰. Ils sont essentiellement dûs à la conjonction de deux facteurs majeurs, sans parler de l'arrivée d'une nouvelle génération de conservateurs particulièrement motivés. D'une part la décentralisation qui, en donnant des responsabilités plus étendues aux collectivités locales et, en premier lieu, aux municipalités, les a engagées, avec une ambition et des moyens nouveaux, dans le champ culturel et, d'autre part, la création, en 1982, par le ministre de la Culture, des Fonds Régionaux d'Acquisitions pour les Musées (F.R.A.M.) qui ont permis à ceux-ci de se réunir pour engager une importante politique d'enrichissement des collections. S'ajoutent à ces établissements les douze musées de la ville de Paris, ceux de l'Institut de France, de l'Education Nationale, des Monuments Historiques mais aussi les musées d'association, les musées de fondation, les musées communaux, les musées privés, etc. Pierre Cabanne, dans son "Guide des musées de France" reconnaît que, si *"cette disparité peut paraître complexe, elle ne fait que refléter la diversité d'origine ou d'identité des musées et la variété de leurs richesses"*²¹.

Cette diversification des musées a bien évidemment des conséquences sur leur organisation technique. José Freches nous rappelle qu'exposer un objet revient : *"à assurer les conditions de sa conservation à l'endroit où il est présenté. Animer une galerie d'exposition, c'est aussi veiller à la sécurité des oeuvres qu'on y expose. De même la restauration des oeuvres est soumise à des critères et à des contraintes multiples qui varient selon le type d'objet et la technique de restauration qui lui est appliquée. Une telle diversité des moyens appelle une coordination et une réflexion d'ensemble. Il s'agit de faire converger les actions vers un même but, en dégagant des objectifs précis. La poursuite d'un projet global, ou d'un programme de synthèse, apparaît d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les réalisations muséologiques gagnent en complexité, que ce soit par la taille (Beaubourg) ou par les contraintes existantes (installation d'un musée moderne dans un bâtiment ancien, intégration d'une collection dans un ensemble déjà existant, ...). Ainsi, voit-on surgir une nouvelle branche de muséologie, la "programmation-muséologique", synthèse de toutes les autres qui veut pallier le cloisonnement des spécialisations et des techniques pour faire converger les apports des divers secteurs de la muséologie."*²²

¹⁹ Centre Georges Pompidou, Musée Rodin, Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette, etc.

²⁰ Dès 1976 Marie-Françoise Poiret considérait qu' *"un effort de rénovation sérieux a été entrepris depuis une quinzaine d'années ; il est poursuivi très systématiquement dans les musées de province avec l'aide de l'Etat"*. In *"Musées classés et contrôlés et collectivités locales"*. 1976. Page 4.

²¹ Op. cit. Page VI.

²² Les Musées de France. 1980. Op. cit. Page 8.

Mais l'évolution des musées a également bouleversé les comportements et créé des rapports nouveaux entre le public, les artistes et les conservateurs. En s'ouvrant sur la société, l'institution prend conscience plus clairement de sa fonction sociale. Le caractère patrimonial du musée se double désormais d'une activité pédagogique et d'animation essentielle à son enracinement dans la société. Les musées sont devenus plus pleinement des lieux culturels. Services publics au service du public, ils ne se sont pas seulement éclairés et aérés mais ils ont fait une place plus large à la création contemporaine et à l'art vivant, soutenus dans cette démarche par la mise en place des Fonds Régionaux d'Art Contemporain (F.R.A.C.) qui viennent compléter les acquisitions du Fonds National d'Art Contemporain (F.N.A.C.). Ainsi le musée, temple de conservation, est devenu un lieu de circulation et de promotion, en accord à la fois avec le patrimoine et la création, lieu où se nouent des liens fructueux avec les différentes composantes de la société. De nouveaux moyens d'action s'y développent donnant une importance grandissante aux équipes d'animation et aux équipes pédagogiques : musées pour enfants, services éducatifs, ateliers pour les jeunes, visites guidées, moyens audiovisuels mais aussi muséobus²³ ou prêts d'oeuvres²⁴, pour ne citer que ces exemples. Ainsi, en 1988, dans une interview à la revue "L'Ami de Musée", Roland Schaer, chef du service culturel au Musée d'Orsay, citait, au sein de sa "politique du public", des :

"[...] actions où l'on sacrifie la quantité à la qualité. Par exemple, [le musée d'Orsay] a mis en place pour les lycéens une documentation "lycéens", avec un accueil individualisé des lycéens qui téléphonent parce qu'ils ont un exposé à faire. Cela paraît disproportionné [...], cela paraît un peu fou par rapport à la charge de la demande, mais il y a toute une série d'actions très sélectives, s'adressant apparemment à peu de gens, qui peuvent avoir ensuite des retombées, être démultipliées par ceux à qui l'on s'adresse"²⁵.

Stephen Locke (Hampshire County Museums Service - Winchester), interrogé par l'Institut La Boétie, parle de la double image des musées dans l'esprit du public. Tantôt, c'est la vieille image, le mot évoque un lieu fermé et rébarbatif, tantôt le mot évoque un lieu ouvert et attrayant. La nouvelle image est un heureux acquis de notre époque²⁶. La réaction du public ne s'est pas faite attendre, et si, en 1967, on comptait encore 82% de Français à n'être jamais entrés dans un musée, ils étaient 20 millions en 1979 et plus du double en 1987 - 1988²⁷ à avoir franchi la porte de l'un de ces "nouveaux temples de la consommation culturelle", comme les qualifient Michel Guerrin et Emmanuel de

²³ qui circulent dans les marchés, les grands ensembles et les établissements scolaires.

²⁴ à des écoles, des hôpitaux ou des prisons.

²⁵ L'Ami de Musées. N°1. Janvier 1988. Pages 12 et 13.

²⁶ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 23.

²⁷ 30%.

Roux²⁸. Le nouveau musée de Grenoble a accueilli en deux mois [février et mars 1994] soixante mille personnes, soit l'équivalent de la fréquentation annuelle de l'ancien bâtiment de la place de Verdun²⁹. Le Louvre, exemple extrême, a accueilli 5 millions de visiteurs en 1992, soit une augmentation de près de 80% en 4 ans³⁰. Pour Laurent Setton, chef du département des publics, de l'action éducative et de la diffusion culturelle de la Direction des Musées de France :

*"[...] cette croissance qui réjouit les visiteurs, provient avant tout de la réflexion des élus et des conservateurs, de leur désir commun de satisfaire la demande du public, c'est-à-dire, par exemple, d'adapter un bâtiment, des collections, un programme culturel à tous les visiteurs"*³¹.

Cherchant à répondre à cette attente du public, les musées ont développé des espaces d'accueil et d'animation : points d'information, salles pédagogiques, librairies mais également cafétérias et boutiques font le plus souvent partie des projets de rénovation ou de construction. Point d'orgue de cette évolution : le Louvre qui se dote d'un espace commercial immense (40 000 m²) destiné à des magasins de luxe et qui propose également, dans son grand hall sous la pyramide, restaurants, cafétérias, librairies, etc.

En même temps qu'ils connaissaient ces considérables changements, les musées se trouvaient confrontés à un environnement lui-même en pleine évolution. C'est ainsi que, comme toutes les autres activités de loisirs et de culture, les musées sont désormais soumis à la concurrence : compétition entre les musées eux-mêmes³² qui cherchent à multiplier et diversifier leur offre mais compétition également avec les autres formes d'activités ludiques et culturelles, chacun cherchant à s'octroyer le temps disponible et le pouvoir d'achat des "consommateurs". Cette compétition sur la fréquentation se double naturellement d'une :

*"[...] compétition pour se procurer les ressources nécessaires auprès des mêmes bienfaiteurs publics ou privés sollicités pour une masse de fonds sans doute plus abondante mais toujours insuffisante. Il faut être toujours plus convaincant et persuasif pour se faire attribuer la meilleure part"*³³.

Ceci est d'autant plus vrai que les charges ont tendance à croître de façon importante : la concurrence et la modernisation génèrent des coûts. Les musées sont devenus attentifs

²⁸ Le Monde. 2 février 1993. Page 1.

²⁹ Claude Francillon. Le Monde. 6 et 7 mars 1994.

³⁰ Ce qui ne va pas, bien entendu, sans poser de gros problèmes de gestion de l'affluence. Le Monde. 23 avril 1993. Page 14.

³¹ Musées et économie. D.M.F. Département des publics, de l'action éducative et de la diffusion culturelle. 1992. Op. cit. Page 8.

³² Concurrence entre les musées français mais également avec les musées étrangers du fait de la mobilité accrue du public.

³³ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 2.

aux attentes multiples de leurs publics : l'accent est mis sur la présentation des œuvres, le renouvellement des animations et le confort du visiteur. La diversité est également prise en compte : services spéciaux pour les jeunes, les personnes du troisième âge, les groupes, les handicapés, etc. L'Institut La Boétie³⁴ note que cette irrésistible croissance des charges s'accompagne, par ailleurs, d'une grande incertitude quant aux ressources et que, de ce fait, la rigueur s'impose d'elle-même. La course aux ressources signifie, à terme, des gagnants et des perdants. Or, l'argent tend à aller au succès : les grands musées disposent de ressources de plus en plus importantes, organisent ainsi des expositions très luxueuses accompagnées de catalogues dignes des encyclopédies, ont recours aux grands media pour se faire connaître et engendrent ainsi d'impressionnantes files d'attente. Pendant ce temps, les plus petits musées, sans réelles ressources, ne peuvent espérer une amélioration rapide de leur situation. Les mécènes ne sont pas moins sensibles au succès que les élus : un musée, une opération ou un lieu susciteront d'autant plus la générosité des pouvoirs publics, des donateurs et des mécènes qu'ils auront connu un plus grand succès auprès du public.

La France n'est évidemment pas le seul pays touché par cette explosion. Il en est de même dans toute l'Europe et en Amérique du Nord³⁵, où, selon Pierre Cabanne, la floraison des musées apparaît comme l'accompagnement naturel de l'éclatement du marché de l'art et de l'inflation des prix³⁶. Cette dernière pèse doublement sur la gestion des musées français car, si leurs budgets ne leur permettent pas, malgré des augmentations importantes, d'affronter la compétition débridée qui sévit pour l'acquisition d'œuvres nouvelles, ni de se positionner sur le marché de l'art³⁷, ils n'en subissent pas moins les conséquences de ces dérèglements et, notamment, l'augmentation corrélative des primes d'assurances³⁸... ce qui est particulièrement

³⁴ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 3.

³⁵ Aux Etats-Unis la communauté des musées a connu un essor impressionnant au cours des dernières décennies. *"Des travaux de création, d'aménagement ou d'expansion ont ainsi eu lieu dans les villes suivantes: Dallas, Atlanta, Miami, San Antonio, Anchorage, Boston, Portland, Louisville, Raleigh, Des Moines, Baltimore, Akron, Minneapolis, Santa Fe, Fort Lauderdale, Rochmond, Hanover, Los Angeles, Chicago, Seattle, Malibu, Washington, New-York, etc."* (Jean-Michel Tobelem. Musées et culture. Le financement à l'américaine. MNES. 1990. Pages 20 et 21.)

³⁶ *"De 1965 à 1970, 300 musées ont été créés au Canada. Les Etats-Unis ou la R.F.A. connaissent, depuis plusieurs années, des évolutions semblables particulièrement sensibles dans le domaine de l'art contemporain. Le Japon ouvre des musées d'art occidental. Aux Pays-Bas, le nombre de musées est passé de 600 en 1986 à plus de 800 aujourd'hui. L'Espagne vient de doter sa capitale d'un important centre d'art contemporain, le Centre Reina Sofia"*. In "Grands musées et décentralisation culturelle". E.N.A. Décembre 1990.

³⁷ Ceci ne signifie pas que toute acquisition s'avère impossible à réaliser. C'est ainsi qu'en 1992, la R.M.N. a réalisé une acquisition prestigieuse: "Le Christ à la colonne" d'Antonello de Messine.

³⁸ Ainsi, en 1987, "Les Iris" de Van Gogh ont atteint 325 millions de francs et en 1990, "Le portrait du docteur Gachet" a été vendu 458 millions de francs tandis que "Le moulin de la Galette" de Renoir

sensible lors des expositions temporaires pour lesquelles le musée organisateur a la charge d'assurer les œuvres qu'il emprunte de divers côtés³⁹.

Il est par ailleurs vrai que les musées, grâce à leur effort de modernisation, n'offrent pas seulement aux donateurs un cadre digne de leur générosité mais peuvent également stimuler une politique active de mécénat artistique. C'est ainsi que des acquisitions spectaculaires effectuées par quelques grands musées⁴⁰ ont été accompagnées de donations et de legs prestigieux⁴¹ mais aussi de dations⁴², paiements en œuvres d'art des droits de succession ou de l'impôt sur les grandes fortunes, permettant l'enrichissement et la diversification des collections de ces mêmes musées ou de celles d'autres établissements.

Si le mécénat culturel s'est développé en France dans ce contexte général de renouveau muséographique, il reste néanmoins quasi marginal : en 1988, il ne représentait encore que 400 millions de francs (soit 3 % du budget de la rue de Valois) alors que le sponsoring sportif était de cinq à dix fois plus important. Il est pourtant maintenant établi que les organismes culturels, et - parmi eux - les musées, ne peuvent se passer de l'aide concomitante de plusieurs partenaires pour faire face à la diversification de leurs missions et aux exigences toujours plus fortes du public. L'Etat s'emploie d'ailleurs à mobiliser à ses côtés de nouveaux partenaires pour l'initiative culturelle : entreprises (loi fiscale sur la déductibilité des actions de mécénat), associations et fondations, citoyens (défiscalisation) mais aussi collectivités locales, municipalités, départements, régions. On peut espérer que le mécénat retrouvera une nouvelle vitalité grâce aux dispositions initiées par le ministère de la Culture et à la volonté de certaines entreprises de développer une image de marque liée au domaine culturel. Les expositions temporaires se prêtent particulièrement bien à ce type d'actions et les musées devront développer des stratégies de communication permettant de rechercher des fonds ayant un caractère de libéralités.

Prenant acte de cette évolution, Pierre Cabanne fait observer qu'il :

"[...] serait déplacé de nier le rôle grandissant de l'argent [...]. Les acquisitions spectaculaires des grands musées et des fondations américaines, les prix fabuleux payés récemment par des collectionneurs japonais, ont eu pour conséquence d'arracher

atteignait la somme de 150 millions de francs. Cette inflation déraisonnable paraît heureusement avoir atteint ses limites et l'on assiste, depuis un an ou deux, à une nette régression de ces folles enchères.

³⁹ Dans le cas de l'exposition Toulouse Lautrec organisée en 1992 au Grand Palais, les primes d'assurances se sont élevées à 3 millions de francs.

⁴⁰ Un La Tour au Louvre, un Poussin à Rouen, un Tanguy à Rennes, un Renoir au musée d'Orsay, etc.

⁴¹ Daniel Cordier au M.N.A.M., Pierre Lévy à Troyes, Mme Jean Matisse et Pierre Matisse à Nice et au Cateau, Pierre Harter au musée des Arts d'Afrique et d'Océanie, Jacqueline Damien au Louvre, etc.

⁴² Picasso, Chagall, Pellerin-Cézanne, etc.

les musées français à la pratique rassurante d'enrichissement, sans risque ni grandeur, qui consistait surtout à tenter de combler les lacunes des collections ou de compléter des séries. Ainsi, l'argent est-il devenu un stimulant ; l'explosion des musées n'est pas étrangère à ce phénomène"⁴³.

C'est ce que confirme l'apparition d'une nouvelle forme de tourisme : "le tourisme culturel", enjeu économique auquel doivent répondre nos musées en sachant adapter leur offre à la demande du public et réaliser des combinaisons séduisantes entre les activités et le service offert au public, les expositions, les publications, les animations et les réalisations pédagogiques. On s'interroge cependant :

*"[...] surtout dans les plus grandes métropoles, sur la finalité de ces immenses machines toujours plus nombreuses à exposer des œuvres qui sont de moins en moins "d'Art", envahies par des foules de plus en plus denses de touristes et de curieux dont le "délassement intellectuel" a toutes les chances d'être distrait et sommaire"*⁴⁴.

De plus en plus, la vie d'un musée est rythmée par ses expositions. Les catalogues, toujours plus riches par leurs analyses et plus séduisants par la qualité de leur édition, s'imposent alors comme vecteurs de la diffusion culturelle auxquels viennent peu à peu s'ajouter de nombreux produits commerciaux connexes (reproductions, cartes postales, bibelots, CD-Rom...). La Direction des Musées de France a mesuré l'importance de cette évolution et a porté un intérêt tout particulier à l'organisation des expositions et à la publication des catalogues qui les accompagnent et en prolongent la portée. Tout se passe comme si les musées - les plus grands d'entre eux, tout au moins - considéraient désormais l'accrochage permanent comme relativement secondaire et faisaient de l'organisation des expositions temporaires l'axe majeur de leur politique d'attraction du public. On en mesure chaque année les résultats : les expositions des musées nationaux ont, en effet, atteint un niveau de prestige et un succès populaire proprement inimaginables il y a encore quelques années.

Ainsi, se dessine progressivement le double visage de nos musées, conjuguant service public (la diffusion culturelle et la préservation du patrimoine national) et préoccupations commerciales. Comme nous l'avons déjà souligné, en effet, des activités commerciales satellites se sont peu à peu greffées sur les activités traditionnelles des musées entraînant un développement des recettes annexes. Ces activités "commerciales" ne se limitent pas à la vente d'objets inspirés par les expositions, elles ne reculent pas devant la "vente" des musées eux-mêmes puisqu'il est à présent possible de louer un musée (de même que certains autres établissements culturels) pour une réception privée : organisation d'un cocktail, lancement d'un produit, clôture d'un

⁴³ 1990. Op. cit. Page IV.

⁴⁴ Marc Fumaroli. Commentaire. N° 61. Page 121.

séminaire, etc.⁴⁵. Les entreprises sont nombreuses à saisir cette occasion de redorer leur blason dans l'un de ces hauts lieux et à payer au prix fort leur ticket d'entrée dans les temples de la culture. Les musées, quant à eux, ne refusent jamais cette manne, aussi abondante qu'inespérée⁴⁶... même s'ils se défendent pudiquement de parler de location. On évoque plutôt des opérations de mécénat : les entreprises sont des partenaires pour les expositions et, dans ce cadre, les salles sont gratuitement mises à leur disposition. Cependant, cette notion de partenariat dépend beaucoup de l'attitude du musée lui-même vis-à-vis des entreprises : le Petit Palais exige de ses invités qu'ils "*prennent le temps de visiter l'exposition avant la réception : on n'est pas un hôtel !*"⁴⁷. Le Centre Pompidou, quant à lui, ne se loue pas : "*Cela ne fait pas partie de notre déontologie*". Il faut cependant reconnaître qu'il reste l'un des derniers opposants à cette politique et que, par exemple, le Louvre tire de cette opération de "location", environ la moitié de ses recettes globales de mécénat. De même, Sylvie Glaser-Chuard, secrétaire générale du musée de la Mode et du Costume, souligne que "*c'est une source de financement qui donne de la souplesse à la gestion administrative. Ces revenus nous permettent de boucler les budgets des expositions, d'acheter des œuvres d'art ou du matériel*". La Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette donne l'exemple extrême en matière d'offres de partenariat aux entreprises puisqu'elle propose d'associer ces dernières à bon nombre d'événements et les sollicite par l'intermédiaire d'équipes commerciales spécialisées, chargées de prospecter les entreprises de façon intense⁴⁸.

A lire les articles consacrés à la culture dans nos journaux quotidiens⁴⁹, on constate que le langage technico-commercial, et avec lui celui de la gestion, y font peu à peu leur apparition : les conservateurs rappellent, à l'appui de leurs revendications salariales, qu'ils sont devenus des "chefs d'entreprise"; le directeur de l'administration générale au ministère de la Culture précisait, en 1988, qu'il n'était plus possible de construire une programmation "*si l'on n'[avait] pas réfléchi à ses cibles*"; on parle de plus en plus de "*gérer la culture*", de "*gérer l'ingérable*" et certaines sociétés privées se spécialisent dans le conseil et le management du patrimoine pour le compte des collectivités⁵⁰. Lors de l'émission "le club de l'enjeu" du 30 novembre 1993, Emmanuel de La Taille

⁴⁵ Le Monde. 20 Avril 1993. Pages 1 et 32.

⁴⁶ Mise à disposition de l'espace sous la pyramide du Louvre : de 300 000 à 600 000 francs selon le nombre d'invités, auxquels s'ajoutent des frais logistiques et techniques pouvant atteindre 250 000 francs. Visite privée du Musée d'Orsay avec disposition du restaurant = 400 000 francs ; Musée Delacroix, accueil de 100 personnes = 30 000 francs ; Musée Grévin : entre 25 000 et 32 000 francs la soirée... Les tarifs varient selon la renommée de l'endroit et le niveau de prestation.

⁴⁷ Thérèse Burolet, directrice du musée in Le Monde. 20 Avril 1993. Page 32.

⁴⁸ "La Villette offre aux entreprises un grand média d'initiation". Médias. 27 Février 1986.

⁴⁹ Et en particulier dans le quotidien Le Monde.

⁵⁰ Le management et la culture. Le Monde. 28 Avril 1993. Page 32.

observait que Jacques Sallois, directeur des Musées de France, était "*un grand financier [...devenu] un grand entrepreneur*". A quoi l'intéressé répondait que les musées étaient devenus de grandes entreprises culturelles et qu'ils "*sauraient se défendre*" s'ils devaient être cotés en bourse. Cette réplique, en forme de boutade, est révélatrice du changement de mentalités intervenu dans ces institutions. Il s'agit désormais d'apprendre aux responsables des musées à "*jouer sur toutes les cordes du management pour augmenter la fréquentation des monuments, donc leur rentabilité*"⁵¹. Ces mêmes responsables ont compris l'importance de la communication pour aider à convaincre tous ceux - visiteurs, bienfaiteurs, sponsors - dont ils souhaitent la contribution. L'exemple nous vient d'ailleurs des Etats-Unis où le magazine Business Week a récemment classé le directeur de la National Gallery de Washington parmi les meilleurs "managers" du secteur à but non lucratif. Jean-Michel Tobelem [1990] y voit la preuve que l'efficacité de la gestion est pleinement reconnue dans les musées américains. Il constate que ces derniers : "*[...] ont transposé avec succès dans leurs établissements les techniques de gestion les plus élaborées, en terme de marketing, de recherche de fonds, de communication, de financement, de commercialisation, d'évaluation des projets ou de planification stratégique*"⁵².

L'introduction d'un langage nouveau dans ces organismes n'est pas neutre : elle est la preuve d'une évolution des comportements. Alain Burlaud a bien vu que "*le système de contrôle de gestion suppose un langage assurant une certaine cohérence à l'organisation*"⁵³. C'est le langage qui permet en effet - au travers d'un vocabulaire commun, d'une syntaxe particulière, de sigles identiques - de construire l'identité d'une organisation et de coordonner les actions de ses différents membres en forgeant des attitudes homogènes⁵⁴. Alain Burlaud pense donc qu'il s'agit : "*[...] à travers la mise en place d'un système de contrôle de gestion, d'aider l'organisation à forger le langage qui exprimera son "inconscient collectif" et le modèlera afin de la préparer à faire face de façon homogène à toutes les situations*"⁵⁵.

L'ensemble des changements décrits implique une redéfinition du rôle de chacun des acteurs :

"Le musée, dans la plupart des pays, est aussi un organe de l'administration d'Etat ou des collectivités locales. C'est à dire que ses gestionnaires doivent, sans être rompus aux techniques de l'administration publique, en connaître assez long sur ses

⁵¹ Le Monde. 28 Avril 1993. Page 32.

⁵² 1990. Op. cit. Page 26.

⁵³ Le contrôle de gestion dans les services publics. Cahiers d'Etudes et de Recherches. N° 78 - 2, Série Recherches. E.S.C.P. Page 16.

⁵⁴ Ainsi Guy Rocher écrivait qu'une "*langue porte déjà en elle une vision du monde, qu'adoptent nécessairement ceux qui la parlent*". In "Introduction à la sociologie générale : l'action sociale". Editions HMH Points. 1970. Page 92.

⁵⁵ Le contrôle de gestion dans les services publics. 1978. Op. cit. Page 17.

*mécanismes pour ne pas en faire les frais et éviter de faire figure de parents pauvres de l'administration. Des tâches souvent ingrates attendent ceux qui veulent devenir muséologues parce qu'ils aiment les objets ou qu'ils se sentent une vocation d'animateurs culturels. Néanmoins, le risque serait grand de voir échapper au muséologue la gestion administrative et financière de son musée. Les praticiens de la culture ne peuvent se couper du réel."*⁵⁶

Le partage de ces responsabilités très variées entre l'Etat, propriétaire des musées nationaux, et les collectivités locales qui gèrent les quelque 950 musées de province, complique considérablement la tâche des gestionnaires de ce secteur culturel. La politique d'enrichissement des collections nationales n'est pas la même que celle d'une collection à vocation plus régionale ou plus locale. A quoi s'ajoute l'extrême diversité des contextes financiers et budgétaires dans les municipalités et les départements détenteurs de collections publiques. La sensibilisation des collectivités propriétaires est loin d'être complète et uniforme. Le conservateur, Maître Jacques d'un employeur divers et parfois insaisissable, devra conjuguer le savoir scientifique, les talents de l'animateur et la rigueur du gestionnaire.

Le monde des musées, quant à lui, devra concilier les exigences du service public et les principes de gestion d'une entreprise. Tandis que certains voient là une antinomie infranchissable, d'autres pensent que "*la prise en compte du service public n'exclut pas d'avoir recours à des techniques modernes de gestion*"⁵⁷. La notion de service public est très présente dans les missions de conservation du patrimoine et de présentation des collections au public. Elle demeurera toujours centrale, essentielle et intangible. Ceci ne signifie pas pour autant qu'elle ne puisse s'accommoder des principes de gestion du secteur privé. La Réunion des Musées Nationaux a bien compris l'intérêt de satisfaire à ces deux exigences, d'une part, en organisant, conformément à sa mission culturelle et éducative, des expositions dont elle sait, a priori, qu'elles seront difficiles - voire impossibles - à équilibrer et, d'autre part, en profitant de l'attrait qu'exercent sur le public certaines très grandes manifestations pour développer, en direction des visiteurs, toute une gamme de produits dérivés qu'elle commercialise. Elle utilise, par ailleurs, de plus en plus largement les techniques du marketing, et particulièrement celles de la distribution et de la communication dans son activité d'édition et de reproduction.

Les participants aux troisièmes Rencontres Nationales des Musées, prenant acte du rôle croissant que jouent ceux-ci dans la vie économique du pays et dans le développement

⁵⁶ José Freches. Les Musées de France. 1980. Op. cit. Page 9.

⁵⁷ Jacques Sallois. Connaissance des arts. Mars 1991. Page 97.

du territoire, affirmaient leur "*double fonction culturelle et économique*"⁵⁸ et la nécessité, devant ce constat, de repenser la totalité de leurs fonctions.

Le document final des troisièmes Rencontres proposait aux participants des perspectives de travail que nous croyons bon de rappeler :

- *Travailler sur l'ensemble des musées, quel que soit leur statut, afin de traiter harmonieusement les problèmes et offrir une cohérence au public ;*
- *Réaffirmer le rôle de l'Etat comme instance de conseil et d'assistance technique mais surtout comme recours lors des conflits entre techniciens et politiques, c'est-à-dire définir une politique de l'Etat ;*
- *Ne pas chercher à imposer de solutions unifiées arbitraires, mais respecter les organisations locales (écosystème) ;*
- *Mettre en place les outils d'analyse et de gestion (tableau de bord, étude de marché préalable, évaluation) nécessaires à une clarification ;*
- *Travailler, à partir de situations expérimentales, à trouver les solutions diversifiées ;*
- *Définir avec les collectivités territoriales, les compétences relatives, installer les instances de négociation, de partenariat en travaillant sur projet et contractualisation*"⁵⁹.

Nous aurons l'occasion, tout au long de ce travail, de revenir sur ces différents points en scindant la question centrale de notre recherche [**Est-il possible de concevoir un système de contrôle de gestion qui puisse tenir compte des spécificités des musées ?**] en deux sous-questions :

- **Pourquoi** les musées ont-ils besoin, à présent, de contrôle de gestion ? [Titre 1 : Emergence du besoin de systèmes de contrôle de gestion dans les musées]
- **Comment** peuvent et doivent se développer ces systèmes de contrôle de gestion ? [Titre 2 : Besoins, moyens et pratiques du contrôle de gestion]

Le titre 1 nous permettra donc, au travers d'un état de l'art, de resituer l'ensemble de ces interrogations dans une optique de gestion. Nous y étudierons, ainsi, à la fois l'environnement et la stratégie des musées [Partie 1] et leur gestion [Partie 2], c'est-à-dire l'élaboration de leur politique générale et sa déclinaison en un certain nombre de plans d'action (principalement financier et commercial). Cette revue de littérature pourrait paraître excessive : elle est justifiée par la quasi-absence d'écrits sur ce sujet. La gestion des musées n'est pas réellement abordée par les publications. Celles-ci sont, en effet, le plus souvent des comptes-rendus d'expériences menées par des musées particuliers mais sans qu'une volonté de généralisation n'y préside ; au mieux traitent-elles de la gestion administrative⁶⁰. Il existe cependant un intérêt croissant pour ce sujet

⁵⁸ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 252.

⁵⁹ Ibid. Pages 253 et 254.

⁶⁰ Jean Chatelain. Gestion et administration des musées. La documentation française. 1989.

dont témoigne, entre autres, la multiplication des colloques et séminaires sur ce thème⁶¹. Cependant, si ces rencontres permettent à de nombreux professionnels de rendre compte de leurs expériences et réflexions personnelles, on s'y contente en général, sur des questions plus larges, d'énoncer des interrogations sans véritablement apporter de réponses⁶². Or, **poser la problématique du contrôle de gestion des musées nécessite qu'aient été au préalable formalisés les concepts et notions sur lesquels repose la gestion des musées**. Faute de pouvoir nous référer à des publications sur ces points, nous avons été conduite à élaborer un corpus théorique aussi complet que possible afin d'y réunir **l'ensemble des interrogations portant sur la gestion des musées et de tenter d'y répondre...** au moins partiellement, puisque des éclairages nouveaux seront apportés par le travail réalisé sur le terrain (et présenté au titre 2).

Plusieurs axes de réflexion peuvent ainsi être développés dans cette recherche sur la gestion des musées. Le titre 1 de ce travail est organisé autour de ces interrogations :

- Quelle est l'influence des politiques culturelles nationales sur les projets des musées et quelles sont les voies permettant une décentralisation efficace ? [**Chapitre 1**]
- Quels modes d'organisation administrative et juridique peuvent permettre aux musées d'assumer leurs missions dans le cadre de projets définis avec leurs autorités de tutelle ? [**Chapitre 2**]
- Comment est élaborée la politique générale des musées, compte tenu des contraintes imposées par leur environnement (public, autorités de tutelle, etc.) et par eux-mêmes (structure, processus de décision, identité culturelle, etc.) ? Il s'agira de chercher à savoir comment assurer la cohérence stratégique d'un établissement qui est à la fois centre de décision autonome et soumis au contrôle public et, par conséquent, contraint de participer à des politiques définies par ses autorités de tutelle. Il y aura également lieu de réfléchir à l'intégration de nouvelles activités sans que cet élargissement de leur

Droit et administration des musées. La documentation française. 1993.

⁶¹ Par exemple les 27 et 28 janvier 1994 s'est tenu à Grenoble le colloque international "Musées : gérer autrement" parrainé par l'ICOM et organisé par l'Observatoire des Politiques Culturelles en partenariat avec le ministère de la Culture et de la Francophonie et la ville de Grenoble.

⁶² Quels modes d'organisation, de statut, de gestion peuvent permettre aux musées d'assumer leurs missions et de développer de nouvelles activités devenues nécessaires avec l'accroissement des exigences du public ? Quelles relations les musées doivent-ils développer avec les milieux de l'éducation, du tourisme, de l'économie ? Comment mobiliser les financements croissants, et avec quels partenaires, pour assurer la mise en oeuvre des missions traditionnelles des musées et des nouvelles activités ? etc.

rôle ne fasse oublier aux musées leur vocation première : la conservation⁶³ du patrimoine public⁶⁴. [**Chapitre 3**]

- La connaissance des publics incite-t-elle les musées à passer d'une logique de produit à une logique de marché ? Quels peuvent être les apports du "marketing" à l'activité des musées ? Comment intégrer les activités commerciales satellites dans les systèmes d'information et de décision ? [**Chapitre 4**]

- Comment mobiliser des financements de plus en plus importants pour assurer à la fois la pérennité des missions traditionnelles et répondre aux demandes accrues d'un public exigeant ? Cette question nous amènera naturellement à réfléchir à la multiplication des partenaires des musées et aux modalités d'organisation de ces relations de partenariat. [**Chapitre 5**]

- Comment faire face au déficit conceptuel qui existe dans ces établissements, c'est-à-dire au manque de concepts, de méthodes et de techniques de gestion, créés spécifiquement pour les musées sans être la transposition sommaire de méthodes managériales issues du secteur privé ? [**Chapitre 6**].

Pour faire face à la carence d'information constatée, nous nous sommes située à l'intersection de deux thèmes qui nous ont permis de structurer notre recherche : 1. musées et gestion ; 2. contrôle de gestion, plus particulièrement dans le cas des organismes publics... même si tous les musées ne relèvent pas du secteur public. Ceci nous a permis d'aborder le contrôle de gestion au travers d'une contrainte forte (l'appartenance au secteur public) et d'en tirer des enseignements.

Nous avons alors été amenée à nous interroger sur la **conception** d'un système de contrôle de gestion qui puisse répondre aux spécificités des musées, c'est-à-dire qui tienne compte à la fois de leur **appartenance au secteur public** (problèmes de gestion d'une activité non lucrative) et de leur **insertion dans le champ culturel**. L'analyse et la prise en compte de cette double contrainte nous ont été facilitées par les travaux entrepris par différents auteurs sur la gestion des services publics (Patrick Gibert, Alain Burlaud, Claude Simon, etc.) mais également par des sociologues, tels que Pierre Bourdieu - qui a mis en évidence les oppositions idéologiques existant entre le champ culturel et les champs économique et politique - ou Michel Crozier et Ehrard Friedberg,

⁶³ On entend par "conservation" l'ensemble des tâches visant à étudier, préserver, restaurer et enrichir les collections.

⁶⁴ *"La tâche des responsables des collections part de la notion de conservation et doit y revenir. Elle constitue la raison d'être des musées"*. José Freches. Les Musées de France. 1980. Op. cit. Pages 11 et 12.

pour leur démonstration de l'importance des stratégies d'acteurs sur la dynamique des systèmes. Ces derniers travaux nous ont notamment convaincue que le paradigme de l'identité ne pouvait être écarté d'un travail sur le contrôle de gestion d'une organisation culturelle, sous peine d'y perdre toute cohérence. Dans ce même titre 1, nous serons ainsi amenée à identifier au moins deux conceptions stratégiques différentes des missions et projets de musées - l'une strictement culturelle et l'autre intégrant les éléments d'un certain équilibre financier -. De leur choix découleront à la fois la déclinaison des objectifs stratégiques dans les plans d'action opérationnels et la construction du système de contrôle de gestion.

Il serait cependant présomptueux de croire que des réponses ont été trouvées à l'ensemble de ces interrogations. Nous nous situons plutôt à l'heure du constat : les musées et leur environnement ont changé de manière radicale mais nous nous interrogeons encore sur la (meilleure) façon d'accompagner cette évolution sur le plan de la gestion. Les professionnels apportent certains éléments de réponse mais le travail réalisé pour notre mémoire de D.E.A. nous a appris que ces réponses n'étaient pour l'instant qu'embryonnaires, parcellaires et très différentes selon les interlocuteurs. Il y aurait donc là une voie d'exploration que nous nous proposons de suivre.

La typologie sommaire élaborée au titre 1 sera alors affinée par le **titre 2** de ce travail qui a fait choix de deux processus de recherche : une enquête par questionnaires et un travail de type "monographie".

L'enquête par questionnaires représente l'**interface** entre le travail théorique et le travail pratique : il s'agit, en effet, de compléter les connaissances acquises sur la gestion des musées lors du travail théorique par des informations plus factuelles rendant compte des structures et outils de contrôle de gestion existant au sein du paysage muséal français. Une analyse de ces questionnaires nous a permis de développer deux outils nécessaires à nos travaux ultérieurs : d'une part, une typologie des musées français en ce qui concerne leurs comportements vis-à-vis du contrôle de gestion ; d'autre part une liste des principaux problèmes que rencontre le contrôle de gestion au sein des musées français afin d'élaborer un corps d'hypothèses. Celui-ci a été testé dans un second temps par le travail de monographies.

Les deux modes de recherche jusqu'ici évoqués (revue de la littérature et enquête) nous ont permis de poser la problématique du contrôle de gestion des musées et de dresser une photographie du paysage muséal français. Ils nous ont néanmoins paru insuffisants pour prétendre à la qualification de "recherche". Notre objectif n'était, en effet, pas uniquement de décrire une situation (l'utilisation du contrôle de gestion dans les musées

français) mais également de **comprendre et d'explorer ce phénomène**. Les recherches théoriques (état de l'art) et les outils quantitatifs (questionnaires) ne nous autorisaient pas réellement à progresser dans la réponse à notre problématique. Nous nous sommes donc situés plutôt dans le cadre d'une approche inductive : ce sont les observations que nous avons effectuées qui nous ont permis de décrire les relations entre variables et d'inférer des hypothèses et des théories. Une troisième stratégie de recherche a dû, par conséquent, être mise en place. Elle a consisté à développer des **monographies** en profondeur (selon l'approche mise au point par des chercheurs comme M. Crozier et E. Friedberg) de huit musées particulièrement représentatifs des problèmes soulevés, en poursuivant notre stratégie d'**enquête** par des guides d'entretiens plus approfondis que le premier questionnaire et des analyses de documents.

- Le **chapitre 7** nous permet de faire le lien entre les deux titres qui structurent cette recherche. Il expose les choix méthodologiques et le cheminement retenu pour répondre à notre question de recherche. L'élaboration de la stratégie de recherche précède les phases de description [partie 3] et de compréhension [partie 4]. L'investigation empirique des systèmes de contrôle de gestion muséaux nous a donc amenée à sélectionner deux stratégies d'analyse complémentaires :

- élaboration, à partir des modèles théoriques préalablement étudiés, d'un corps d'hypothèses testées par un nombre suffisamment important de questionnaires pour permettre une analyse statistique descriptive,
- mise en place d'études (entretiens et études documentaires) sur un nombre de cas restreint afin d'éclairer, par une démarche inductive et compréhensive, les résultats obtenus.

Deux méthodes de recherche⁶⁵ sont donc associées : la méthode **quantitative déductive** qui définit un modèle théorique et le confronte aux données et la démarche **qualitative inductive** permettant de construire une théorie à partir du vécu des acteurs.

- La troisième partie de la thèse regroupe les chapitres 8, 9 et 10 qui donnent la mesure des informations obtenues par la voie du questionnaire. La présentation des établissements et de leurs gestionnaires [**chapitre 8**] et la description des outils et procédures de gestion muséaux [**chapitre 9**] nous permettent de proposer une typologie des musées français par rapport à leurs pratiques de gestion [**chapitre 10**].

⁶⁵ M. Bergadaa et S. Nieck parlent de "logiques de recherche". Induction et déduction dans la recherche en marketing. Recherche et Applications en Marketing. Volume 7, N° 3, 1992, pages 23 à 44.

Parmi les catégories mises en évidence à cette occasion, huit établissements ont été sélectionnés pour faire l'objet d'une analyse plus approfondie, présentée en quatrième partie (chapitres 11, 12 et 13).

- Le **chapitre 11** réunit les cinq établissements pour lesquels on ne peut véritablement parler de systèmes de contrôle de gestion. Les explications à la non-émergence de tels systèmes sont très différentes selon les musées : contraintes environnementales et organisationnelles fortes ou volonté interne de ne pas développer de systèmes de gestion.
- Au **chapitre 12**, nous présentons et analysons trois modèles de mise en œuvre et de développement de systèmes de contrôle de gestion muséaux afin d'examiner leur apport à la question de recherche.
- Les conclusions de la recherche sont présentées au **chapitre 13**. Il nous permet de faire la **synthèse** de la réponse à notre question de recherche en nous fondant sur l'examen transversal des éléments descriptifs et des éléments explicatifs et de proposer une **réflexion** à partir des résultats obtenus sur les systèmes de contrôle de gestion des musées.
- La **conclusion de la thèse** souligne les **apports** de la recherche et ses **limites**. Elle nous permet de suggérer quelques pistes de recherche pour l'avenir.

*
* *

Au travers de ce thème, nous avons tenté d'étudier dans quelle mesure un contrôle de gestion, créé avant tout pour des établissements privés, et plus particulièrement industriels, doit être repensé pour être pertinent au sein d'organisations profondément différentes, tant par leur objet que par leur histoire, de celles pour lesquelles il a été originellement conçu. Il s'agit, en fait, d'étudier la manière dont s'adapte le contrôle de gestion pour rester cohérent alors que cohabitent des visions d'acteurs différentes : perspective professionnelle forte et perspective gestionnaire ; c'est-à-dire, de s'interroger sur la manière dont doivent être intégrées des préoccupations culturelles dominantes au sein du contrôle de gestion, pour donner à celui-ci la véritable dimension transversale, indispensable à sa réussite.

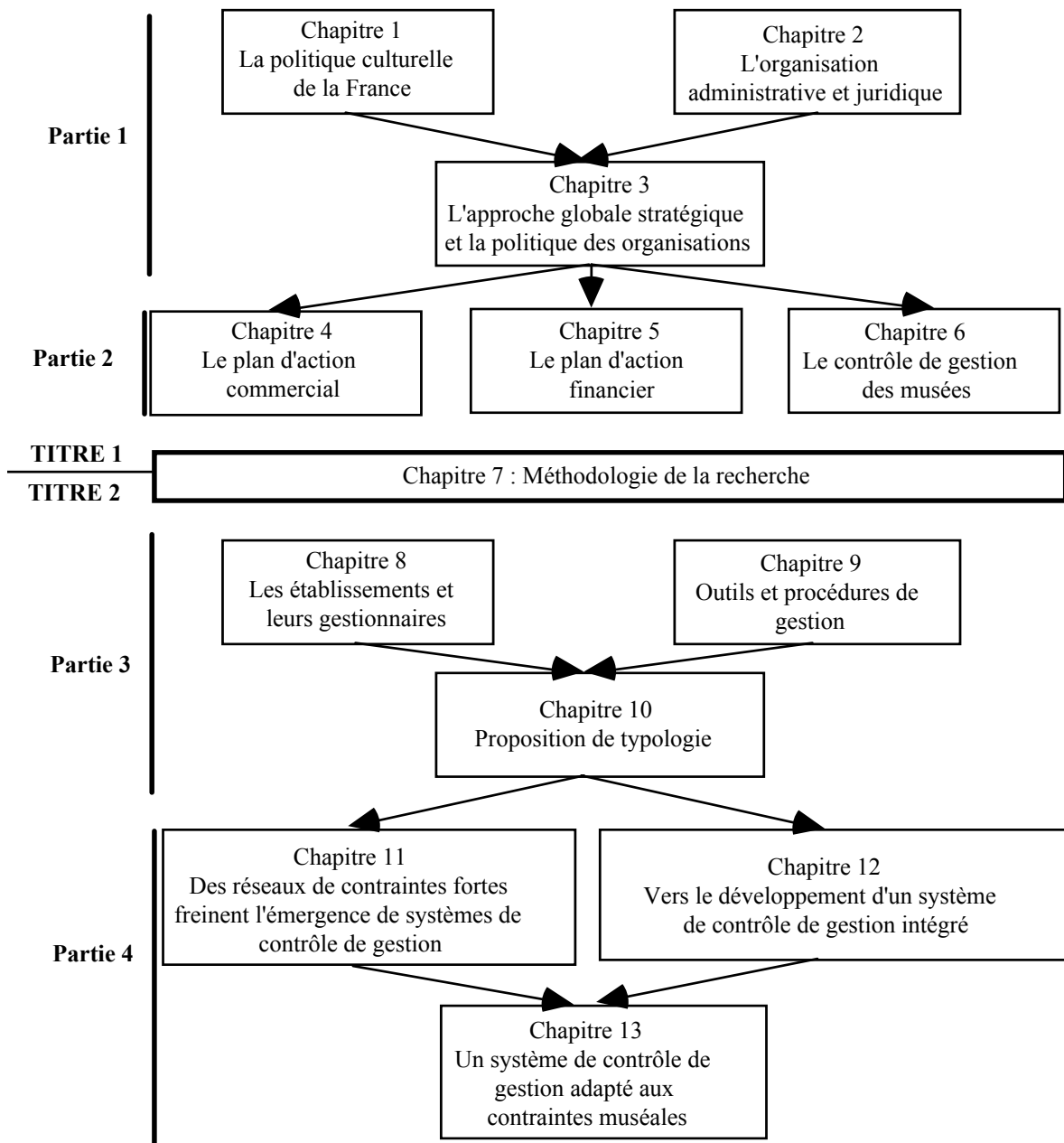


Schéma I.1. : Articulation de la présentation

Titre 1

Analyse de la littérature :

**Emergence du besoin de systèmes de contrôle
de gestion dans les musées**

Les quelques exemples évoqués en introduction nous laissaient supposer que les musées étaient en pleine mutation et que les systèmes de gestion devraient y trouver leur place ; il convient à présent de consolider et de structurer cette intuition. L'objet de ce premier titre est de montrer en quoi la question centrale de notre recherche mérite à présent d'être posée, sans pour autant répondre véritablement à celle-ci (ce sera l'objet du titre 2).

Nous nous efforcerons donc de montrer, dans ce premier titre, combien les nombreuses mutations que connaissent, à l'heure actuelle, les musées impliquent de changements organisationnels et de modernisation de leur gestion. Ceci nous amènera à conclure que le développement de systèmes de contrôle de gestion devient indispensable pour assurer le pilotage de ces établissements, afin de leur permettre de saisir les opportunités de leur environnement et de s'adapter au mieux à leurs contraintes. A la lumière de ce constat nous pourrions fonder une analyse des changements observés et des transformations qui restent à accomplir [Titre 2].

Nous organiserons ce premier titre en deux parties, en nous appuyant sur une revue de la littérature qui nous permet de faire le lien entre la gestion des organisations culturelles, les spécificités des systèmes de contrôle de gestion des organisations publiques et des prestations de service et les illustrations muséales.

Nous étudierons tout d'abord (première partie) les mutations de l'environnement politique, administratif et juridique des musées mais surtout leurs répercussions sur la stratégie de ces établissements et l'élaboration de leur politique générale.

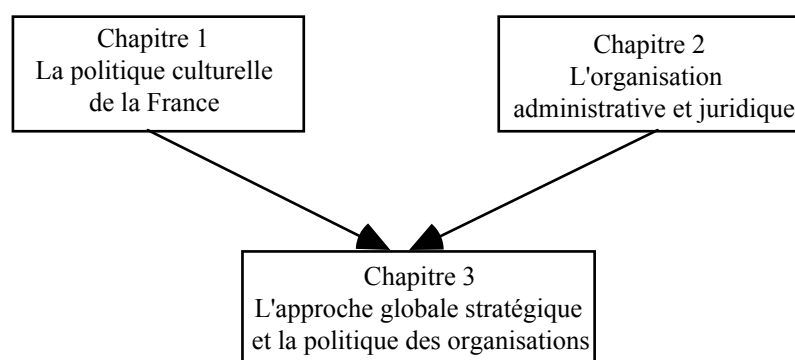
La seconde partie sera consacrée aux conséquences de ces mutations à l'intérieur des organisations. Nous montrerons ainsi comment les choix stratégiques vont être déclinés en plans d'action et en quoi ils vont faire évoluer les besoins de systèmes d'information et de contrôle des différentes activités des musées.

Partie 1

**Les musées :
environnement et stratégie**

Cette première partie nous permet de dresser une photographie de l'environnement au sein duquel évoluent les musées. Nous en montrerons les contraintes politiques, administratives et juridiques et leurs conséquences sur la stratégie de ces établissements et l'élaboration de leur politique générale. Nous chercherons donc à répondre aux questions suivantes :

- Comment sont élaborées les politiques culturelles nationales ? Qui sont les acteurs influents au niveau national, régional, municipal ? Quelle peut être l'influence de ces politiques et de ces acteurs sur les projets des musées ? [**Chapitre 1**]
- Quelles sont les contraintes posées par le cadre administratif et juridique des musées ? Pourquoi peut-on dire que celui-ci ne correspond plus aux problèmes actuels de ces institutions et qu'il constitue parfois même un frein à leur évolution ? Comment les établissements peuvent-ils s'en dégager afin d'assumer leurs missions dans le cadre des projets définis avec leurs autorités de tutelle ? [**Chapitre 2**]
- Finalement, comment ces deux facteurs vont-ils s'insérer dans le processus d'élaboration de la politique générale des musées ? Quels vont être les autres facteurs participant à ce processus ? Comment les évolutions - externes mais également internes - vont-elles être intégrées dans la démarche stratégique et faire l'objet de réponses différentes selon les établissements ? [**Chapitre 3**]



CHAPITRE 1

LA POLITIQUE CULTURELLE DE LA FRANCE

Poser la problématique du contrôle de gestion des musées français suppose qu'aient été au préalable formalisés les concepts sur lesquels repose la gestion de ces mêmes musées. C'est l'objet du premier titre de ce travail dans lequel nous nous attacherons, d'une part, à décrire l'environnement des musées et l'élaboration de leur stratégie (première partie) et, d'autre part, à définir les concepts fondamentaux de leur gestion (seconde partie).

L'aspect national de la politique culturelle fait l'objet de ce premier chapitre car la composante politique et réglementaire fait partie des éléments de l'environnement général des musées et joue, à ce titre, un rôle très important dans la détermination de leurs choix stratégiques. Son analyse conduit à :

"identifier les acteurs politiques influents et leur domaine d'influence, les dispositions législatives et réglementaires qui conditionnent l'exercice de l'activité. Elle se doit également d'anticiper l'évolution des processus de régulation. Plus que beaucoup d'autres, le monde culturel est soumis à la contrainte politique"¹.

La composante politique étudiée ici devra par conséquent être prise en compte lors de l'analyse stratégique et de la formulation des objectifs généraux des musées (cf. chapitre 3). Ce n'est pas là sa seule influence : les chapitres 2 (l'organisation administrative et juridique), 4 (le plan d'action commercial) et 5 (le plan d'action financier) nous fourniront également de nombreux exemples de dispositifs réglementaires dont le rôle est très important dans l'élaboration des choix stratégiques des musées.

Ce premier chapitre s'ordonnera autour de trois sections : les deux premières traitent très succinctement (ce n'est pas l'objet de ce travail) des objectifs de la politique culturelle française et des principaux moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs ; la décentralisation des activités et des responsabilités culturelles fait l'objet de la troisième section. Elle est abordée plus longuement car elle concerne très directement la gestion des musées. Un grand nombre des éléments figurant dans ce chapitre sont issus du rapport du Conseil de l'Europe sur la politique culturelle de la France².

¹ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Pages 17 et 18.

² Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988.

Section 1 : LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE CULTURELLE FRANÇAISE

Si la Révolution n'a pas inventé le musée, puisque déjà de grandes et belles collections royales ou privées, mais ouvertes au public, existaient dans plusieurs villes, c'est bien elle qui a donné son nouveau visage à cette institution en systématisant le regroupement des objets d'art et des tableaux provenant des trésors de l'Eglise ou des aristocrates en fuite et en organisant leur présentation au public populaire décrété vrai propriétaire de ces merveilles. La volonté politique et nationale de prendre en compte l'héritage artistique de la France fut affirmée et définie par Roland, ministre de l'Intérieur de la Convention. Après l'appropriation de ces "biens nationaux", les conquêtes napoléoniennes y ont ajouté le fabuleux pillage des collections étrangères, italiennes notamment. Celles-ci ont tellement enrichi les musées parisiens qu'il a fallu expédier le surplus en province. Quinze musées (Lille, Bordeaux, Dijon, Marseille, etc.) se partagèrent ainsi, grâce à la loi Chaptal du 1^{er} septembre 1801, 846 tableaux des écoles françaises, italiennes et du Nord.

Dès cette époque, et plus encore au 19^{ème} siècle, le musée fut avant tout conçu et perçu comme un lieu d'enseignement, d'instruction et d'édification. Il s'agissait d'instruire les populations, de leur rendre accessible le monde de la connaissance mais également de :

"moraliser la société, en fixant les populations dans les petites villes, en leur donnant le goût et le respect du travail, en leur offrant une distraction salutaire, en leur faisant prendre conscience, enfin, de leur identité"¹.

Cette prise de conscience du rôle que devait jouer l'Etat dans le domaine culturel ne concernait d'ailleurs pas les seuls musées : les archives, l'enseignement artistique, les bibliothèques, le soutien aux écrivains et aux artistes, la conservation du patrimoine (etc.) étaient également concernés et souvent pris en charge par l'Etat. Ce n'est pourtant qu'en 1959 que les affaires culturelles ont été rassemblées au sein d'un ministère spécialisé : André Malraux fut alors nommé ministre d'Etat et, précisément, "chargé des affaires culturelles". Un décret du 24 juillet 1959 définit sa mission :

"Rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre des Français, assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent".

La volonté de démocratiser la culture ne s'accompagnait cependant pas de la définition d'une stratégie, tant André Malraux était persuadé que la suppression des barrières matérielles d'accès (prix, insuffisance des équipements, etc.) s'avérerait suffisante pour

¹ "La jeunesse des musées". Le petit journal des grandes expositions. 7 février - 8 mai 1994. Page 3.

convertir les non - pratiquants et les entraîner à la reconnaissance de la valeur des œuvres d'art :

*"pour lui, tous les hommes aspirent confusément à la culture ; ceux qui, en raison de handicaps sociaux ou géographiques, n'ont pu avoir de contact avec elle, ne pourront manquer d'être illuminés par l'évidence de la beauté, dès que l'occasion leur sera offerte de la rencontrer"*¹.

1. Elaboration des politiques culturelles : acteurs et procédures

Le modèle décisionnel français de la politique de la Culture a souvent été qualifié de "monarchie culturelle". Le ministre de la Culture recueille les informations qu'il désire et prend ses décisions de manière quasi souveraine, selon les principes du "despotisme éclairé". Cette situation est volontiers admise en France où l'existence de liens étroits entre la politique culturelle et la politique au sens large n'apparaît pas choquante.

1.1. Les instances consultatives

On est en effet frappé, lorsque l'on étudie la politique culturelle française, de l'absence d'instances consultatives permanentes qui permettraient aux responsables de définir les finalités de leur politique culturelle et qui pourraient être consultées sur certains problèmes généraux. Ces responsables, il est vrai, peuvent, s'ils le désirent, bénéficier des suggestions ou des avis d'organismes soit extérieurs au Ministère (comme le Conseil Economique et Social), soit plus ou moins directement associés à son action (comme les commissions sectorielles ou le Département des Etudes et de la Prospective).

Le Conseil Economique et Social, créé en 1958, ne porte qu'une attention exceptionnelle à la culture. Il peut cependant avoir à donner son avis sur des questions culturelles, soit à la demande du ministre, soit à son initiative propre. C'est ainsi qu'il a émis des avis sur le développement des activités théâtrales [1977] ou encore sur la création française dans les programmes audiovisuels [1985]. En 1987, il a traité le thème "Culture et Economie"².

Les commissions sectorielles, mises en place par Jack Lang, rassemblent des représentants professionnels, des collectivités locales, des usagers, etc. Elles sont chargées de rédiger des rapports présentant un examen critique de la situation dans des

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 31.

² Avis adopté par le Conseil Economique et Social au cours de sa séance du 13 mai 1987.

domaines particuliers du champ culturel (par exemple : "le livre et la lecture" ou "les maisons de la culture"). Ces rapports, vrais réservoirs d'idées, *"ont fourni matière à des projets repris (ou non) par le ministre et son administration mais ils n'ont pas fait l'objet d'évaluations périodiques ou finales, ni en indicateurs financiers, ni en termes de résultats"*¹.

Or la mise en œuvre d'une politique culturelle supposerait que l'efficacité des projets initiés fasse l'objet d'une évaluation régulière permettant d'influer sur les décisions de politique culturelle. Ceci est plus particulièrement vrai lorsqu'une stagnation budgétaire oblige à réviser la politique culturelle et, par conséquent, à choisir parmi les projets ceux susceptibles de permettre la meilleure réalisation des objectifs prioritaires.

Le Département des Etudes et de la Prospective (D.E.P.) du ministère de la Culture élabore des matériaux permettant une réflexion permanente : banques de données, enquêtes spécifiques, colloques et débats, etc. Certains de ces travaux sont entrepris spécifiquement pour répondre à des interrogations ministérielles.

1.2. Rôle du plan : définition des objectifs permanents de la politique culturelle

Depuis la fin de la guerre [1946] la France s'est soumise à une planification quinquennale élaborée à partir d'une réflexion concertée des responsables politiques, de leurs experts et de représentants des secteurs concernés. Le gouvernement détermine ses choix dans le cadre de sa politique générale et des moyens dont il dispose au titre de l'annualité budgétaire. Ces choix sont soumis au Parlement dans une loi de planification qui comporte des engagements pluriannuels. C'est à partir du IV^{ème} plan [1962 - 1965] que la culture fait l'objet d'un examen particulier dans une "commission de l'équipement culturel et du patrimoine artistique". Les planificateurs ont depuis toujours affirmé l'importance de la culture au-delà du divertissement, au point d'en faire - dans le plan intérimaire de 1982 - la finalité même du développement économique et social.

Les objectifs permanents de la politique culturelle apparaissent au travers des différents plans : préoccupations relatives au patrimoine, affirmation du rôle primordial de l'école, exigence d'un soutien à la création, impératif de démocratisation culturelle par la réduction des inégalités. Chaque plan privilégie les modalités qui lui paraissent les plus propres à atteindre ses objectifs. C'est ainsi que dans un souci de démocratisation de la Culture, le IV^{ème} plan privilégiait les équipements modestes, mobiles, adaptés à une

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 40.

gestion communautaire alors que le VI^{ème} plan reflétait une certaine défiance vis-à-vis des interventions directes de l'Etat, leur préférant celles des médiateurs, des animateurs, des collectivités territoriales et des associations.

1.3. Rôle du pouvoir politique : prééminence du ministère de la Culture

Les propositions présentées dans les différents plans sont destinées à éclairer et guider la politique culturelle du gouvernement. C'est cependant le ministre de la Culture qui, dans le cadre des moyens budgétaires dont il dispose, fait de manière souveraine les choix entre les différents projets et traduit les objectifs généraux en mesures concrètes. Son expérience et sa personnalité sont alors déterminantes. Sans doute cette grande liberté d'action du ministre de la Culture ne va pas sans un risque d'arbitraire, mais elle présente l'avantage de permettre que des :

*"initiatives nouvelles [soient] décidées sans trop s'encombrer de discussions préalables et [soient] lancées avec la force que leur donne l'appui du pouvoir politique"*¹.

D'ailleurs, en France, une opinion particulièrement vigilante en tout ce qui touche au patrimoine culturel ne manque pas de se faire entendre, souvent avec véhémence, lorsqu'une initiative venant des sommets de l'Etat heurte par trop le sentiment général, facilement conservateur en ces domaines (voir les polémiques sur Beaubourg, les colonnes de Buren, le plafond de Chagall à l'Opéra ou la pyramide du Grand Louvre). Il est vrai que la même opinion, passées les premières émotions, s'est finalement assez largement ralliée à ces choix.

Les experts du Conseil de l'Europe notent que :

*"les premiers ministres ne semblent généralement pas intervenir de manière active dans la détermination de ces projets [...]. En revanche, pour faire aboutir certains projets importants impliquant de nouvelles dépenses, il y a souvent une conjonction entre le président de la République et le ministre chargé des affaires culturelles"*².

Le président De Gaulle a ainsi soutenu André Malraux pour le lancement des maisons de la culture, Jacques Duhamel a pris en charge le souhait du président Pompidou de créer un centre d'art contemporain (le centre Georges Pompidou), Jack Lang et le président Mitterrand ont élaboré des projets communs et, notamment, les "Grands Travaux".

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 52.

² Ibid. Page 38.

1.4. Rôle secondaire du Parlement

Le Parlement ne joue pas un rôle essentiel dans la définition de la politique culturelle de la France. Le débat parlementaire garde le plus souvent un caractère formaliste car "*aucun parti ne souhaite se montrer hostile à une croissance des budgets de la Culture*"¹. Il est cependant le lieu où sont énoncés et débattus les objectifs et les réalisations de la politique culturelle, ce qui contribue indiscutablement à la prise de conscience nationale de cette politique... d'autant plus que nombre de parlementaires exerçant également des mandats municipaux ou départementaux font le lien entre la politique culturelle définie au niveau national et sa traduction concrète dans la vie locale.

Le Parlement joue en revanche un rôle plus constructif dans l'élaboration des lois en amendant les propositions émanant du ministère. Ce fut par exemple le cas avec les lois sur la protection et la restauration du patrimoine historique en 1962 et 1967 ou avec la loi sur les donations et les dations en paiement des droits de succession en 1968 ou encore avec celle sur le prix unique du livre en 1981.

2. Les objectifs de la politique culturelle des années 80

Les années 80, marquées par deux changements de majorité - en 1981 et en 1986 - nous permettent de mettre en évidence les similitudes et les divergences observées au sein des objectifs culturels affichés par deux gouvernements opposés politiquement : le gouvernement socialiste [1981 - 1986] et le gouvernement libéral [1986 - 1988].

2.1. Objectifs du gouvernement de la Gauche : 1981 - 1986

Le plan intérimaire de 1982 affichait une grande ambition, déclarant que : "*le progrès économique doit être subordonné à des fins culturelles et [que] la culture doit être reconnue comme une source de développement et de progrès. [...] La vocation de la culture est d'être présente et perceptible dans toutes les manifestations et réalisations d'une société.*"

Il renouvelait l'affirmation - déjà contenue dans les VI^{ème} et VII^{ème} plans - qu'il n'y a pas qu'une seule culture légitime et qu'il faut par conséquent permettre l'épanouissement des cultures dans leur pluralité. Il intégrait, par ailleurs, le secteur marchand dans ses préoccupations en veillant à :

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 39.

"subordonner son développement aux objectifs nationaux de développement culturel et lutter, lorsque c'est nécessaire, contre les conséquences nocives des pratiques mercantiles".

Le premier objectif de ce plan était de *"réduire les inégalités devant la culture"*. Les efforts en ce sens ne devaient pas porter sur les seuls prix d'accès aux biens culturels mais également sur les conditions générales d'accès à la culture et, en particulier, sur la correction des inégalités géographiques par des mesures importantes de décentralisation. La garantie, par des aides directes de l'Etat, de la libre activité des artistes constituait le second objectif du plan : la création devait ainsi être soutenue dans toutes ses formes et en tous lieux mais l'Etat devait aussi intervenir dans le processus des industries culturelles pour éviter les excès du mercantilisme. L'affirmation de la place culturelle de la France dans le monde était la troisième priorité du plan.

L'Etat s'affirmait alors comme un "catalyseur". Son rôle était de favoriser la coopération de tous les départements ministériels à la réalisation des objectifs culturels et la mise en commun des efforts de tous les acteurs culturels : collectivités locales, entreprises publiques, entreprises privées, organisations syndicales, mouvements culturels, artistes, hommes de culture, etc.

2.2. Options libérales : 1986 - 1988

Les partis libéraux n'avaient pas manqué de critiquer, pendant la période 1981 - 1986, la politique culturelle socialiste en lui reprochant son dirigisme interventionniste et son incapacité à réaliser une décentralisation effective.

Aussi le nouveau gouvernement affirma-t-il d'emblée que *"la culture ne saurait procéder de l'Etat"* et que les pouvoirs publics devaient se borner à soutenir la vie culturelle et à faire confiance à l'initiative individuelle en la suscitant, principalement de manière indirecte. C'est ainsi que l'Etat s'efforcerait d'encourager le développement du mécénat culturel, placé sous l'égide d'un "conseil supérieur" (loi de juillet 1987). La promotion du mécénat culturel bénéficia particulièrement aux expositions d'art contemporain et aux animations muséographiques, aux festivals, aux actions en faveur du patrimoine et à la promotion du livre. De leurs côtés les collectivités locales devaient être libres du choix des initiatives culturelles qu'elles entendaient soutenir. Les mécanismes contractuels qui risquaient de brider leur liberté de décision furent donc supprimés, tandis que le budget précédemment prévu pour de nouvelles conventions avec des collectivités locales était réduit d'un tiers en 1987. L'effort de décentralisation devait être développé pour permettre d'inverser le pourcentage des dépenses du ministère (qui avantagent Paris) et d'augmenter les crédits destinés à la province. Le

nouveau ministère mit également en place d'importantes mesures législatives et fiscales pour que des initiatives privées viennent aussi souvent que possible appuyer les interventions publiques dans la vie culturelle. Le ministre soulignait la portée du changement en déclarant :

"la subvention désormais doit venir comme un complément, un incitatif et non un substitut à des financements privés".

Il disait également son souhait que le plus haut degré possible d'autofinancement compatible avec la nature des services rendus soit atteint dans les associations privées comme dans les grandes institutions. Les ressources propres devaient provenir en tout premier lieu des publics (mesure de la rencontre du produit et du marché), puis d'activités commerciales annexes et du mécénat privé. Ces trois voies ont été explorées par les musées ainsi que nous le verrons au chapitre 5.

Quatre missions principales restaient dévolues à l'Etat : veiller au fonctionnement des grandes institutions, remplir un rôle d'expertise scientifique et technique au service des autres institutions et des collectivités, assurer les enseignements artistiques supérieurs, conduire l'action culturelle extérieure.

Au delà des divergences inévitables liées aux changements politiques, ce qui frappe le plus l'observateur objectif, c'est une certaine permanence dans les choix essentiels des responsables de la politique culturelle de la France. Quatre priorités s'affirment comme des objectifs constants du ministère à travers les alternances politiques : le patrimoine, les enseignements artistiques, le soutien à la création et le rayonnement international. C'est d'ailleurs ce que n'ont pas manqué de relever les experts du Conseil de l'Europe selon lesquels il existe en France, depuis André Malraux, une continuité dans la poursuite des objectifs culturels même si ceux-ci sont colorés de manières diverses selon les gouvernements en place, les conjonctures politiques et les orientations personnelles des différents ministres. Nous verrons d'ailleurs au chapitre 5 que ces quatre priorités constituent toujours la pierre angulaire des objectifs affichés par le ministère.

Section 2 : LES MOYENS MIS EN OEUVRE

Pour réaliser les objectifs de sa politique culturelle, le ministre dispose de trois principaux moyens d'action : une organisation administrative, des dispositions législatives et un budget. Nous traiterons dans cette seconde section des deux premiers moyens d'action, le budget figurant au chapitre 5 consacré au plan d'action financier.

1. Organisation administrative

En France le ministère de la Culture a, depuis sa création, toujours exercé directement la gestion des affaires culturelles, y compris en attribuant lui-même les subventions. Il assure cette mission à travers un certain nombre de services et de directions spécialisées, dont le degré d'autonomie dépend largement de la personnalité du ministre et du degré d'interventionnisme de son cabinet. Citons la Direction des Musées de France (D.M.F.), le Patrimoine, la Musique et la Danse, le Livre et la Lecture, les Archives, etc. Leur champ d'action est étendu et concerne la création, la production, la diffusion, l'animation, la formation et la recherche.

La direction de l'administration générale et de l'environnement culturel a une place à part. Elle exerce en effet des responsabilités horizontales au profit des autres directions (service du personnel, affaires sociales, financières, juridiques). Elle comprend un Département des Etudes et de la Prospective, prend en charge les relations avec le secteur privé et coordonne les directions régionales. Les institutions érigées en établissements publics (plusieurs musées sont dans ce cas) bénéficient d'une certaine autonomie mais sont placées sous la tutelle financière et administrative du ministère : *"Leur organisation et leur fonctionnement sont régis par des textes législatifs et réglementaires; leur gestion est soumise au contrôle du ministère de la Culture, du ministère des Finances et de la Cour des Comptes et elles dépendent des subventions de l'Etat pour l'essentiel de leur budget"*¹.

L'influence réelle du ministère déborde le strict cadre de responsabilité de ses différentes directions. C'est ainsi qu'il intervient indirectement dans des secteurs de plus en plus nombreux de la vie culturelle. Cela n'a pas échappé aux experts du Conseil de l'Europe qui relèvent que le ministère ne se contente pas : *"de financer ou cofinancer tout ce qui est non - rentable; il assiste aussi, oriente ou réglemente le secteur marchand. Il a ainsi une responsabilité considérable, non seulement dans l'énoncé de la politique culturelle, mais dans son application, jusque dans le détail"*².

De même, de nombreuses institutions - de statut public ou privé - sont tenues de respecter les normes de fonctionnement fixées par le ministère ou d'accepter des inspections de leurs activités dès lors qu'elles reçoivent de l'Etat une part significative de leur subvention. Nous verrons également, dans la troisième section, que l'Etat a développé des relations contractuelles avec les collectivités locales autour de projets particuliers. Ce mécanisme, formalisé par des conventions, lui permet de subordonner l'attribution de subventions à la réalisation de certains objectifs : les partenaires sont ainsi amenés à réaliser des actions conformes aux finalités définies par le ministère.

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 61.

² Ibid. Page 62.

Comme on le voit, l'ensemble de ces dispositions permet à l'Etat de multiplier ses interventions et de prolonger son action en y associant aussi bien les autorités locales que les différentes associations, dans l'esprit et selon les objectifs généraux qu'il s'est lui-même fixés.

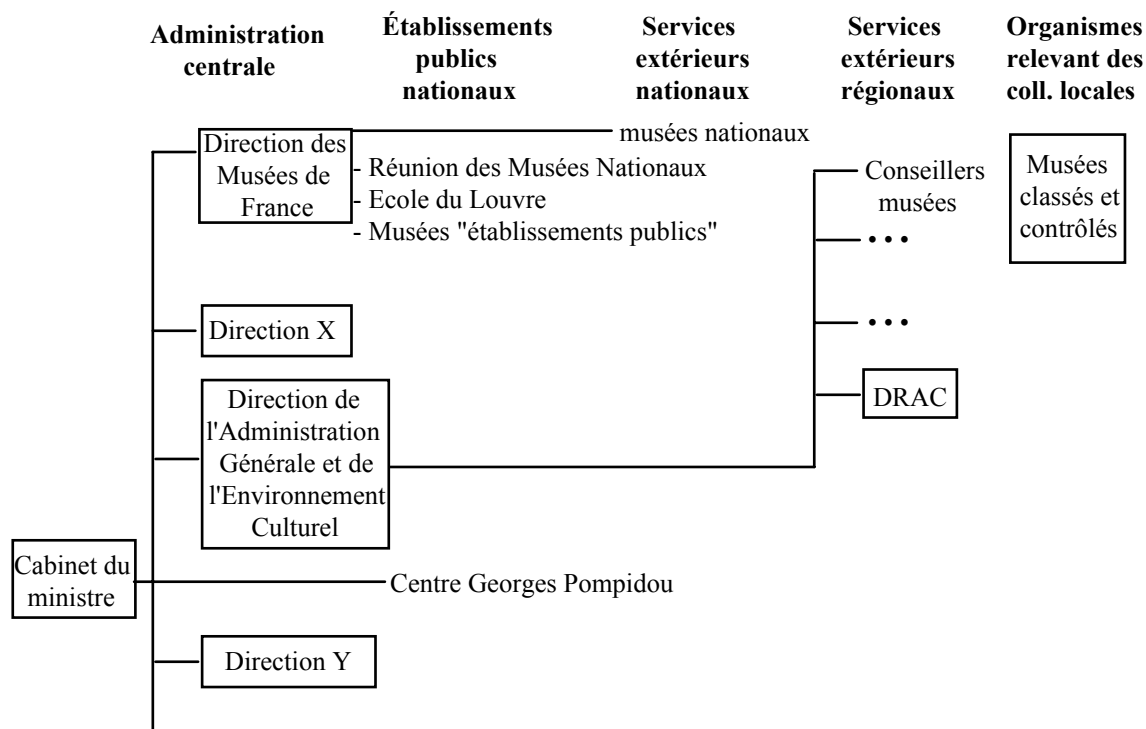


Schéma 1.1. : Organigramme partiel du ministère de la Culture¹

2. Dispositions législatives

A partir du début des années quatre-vingts, on voit les préoccupations du ministère de la Culture déborder des disciplines artistiques traditionnelles (art plastique, musique, théâtre, etc.) et s'étendre à des domaines d'activités jusque là exclus parce que relevant d'une culture de masse peu prisée (la variété, la bande-dessinée, etc.). Cette reconnaissance de la pluralité de la culture s'est traduite par un certain nombre d'aides et de dispositions législatives visant à soutenir plus efficacement les industries culturelles.

C'est ainsi que les industries audiovisuelles reçoivent des aides publiques à la production et que le développement de certains programmes sectoriels innovants et à risque (par exemple, le développement des technologies nouvelles de traitement de synthèse de l'image) bénéficie de soutiens à l'investissement. L'aide aux industries culturelles peut également prendre la forme de mécanismes bancaires originaux -

¹ Adapté de Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 58.

permettant d'encourager les investisseurs privés à s'engager dans des projets industriels dans le domaine de la culture - ou de mesures fiscales destinées à encourager l'investissement des particuliers et des entreprises dans des productions cinématographiques et audiovisuelles. L'édition littéraire est également soutenue par des lois telles que celle sur "le prix unique du livre" (10 août 1981). Citons enfin la télévision qui a connu la fin du monopole du service public, la mise en place d'une commission de tutelle et la soumission à des cahiers des charges (loi du 30 septembre 1986). Une loi fixe enfin les règles de diffusion des œuvres cinématographiques et prévoit une participation de toutes les sociétés de télévision au compte de soutien financier de l'industrie cinématographique et de l'industrie des programmes audiovisuels.

A cette prise en compte des industries culturelles s'est ajoutée la préoccupation d'établir des liens plus étroits avec les milieux économiques dans le but de développer des projets mixtes publics - privés et de relancer le mécénat culturel. Les lois budgétaires de 1982, 1985, 1987 et 1990 comportent ainsi un grand nombre de mesures d'encouragement au mécénat. Elles sont détaillées au chapitre 5 et représentent une aide indirecte de l'Etat aux artistes et aux organismes culturels. Un effort d'information a également été réalisé en direction des entreprises pour y promouvoir le mécénat culturel : le gouvernement socialiste a ainsi diffusé dans les entreprises, les milieux associatifs et les media une brochure "mécénat, mode d'emploi" et un "guide juridique et fiscal du mécénat d'entreprise". Sous le gouvernement libéral, c'est le ministre François Léotard qui a fait établir un rapport par Alain-Dominique Perrin ["Mécénat français", 1986] pour souligner la puissance stratégique du mécénat pour les entreprises. Par ailleurs le même ministre a mis en place un Conseil Supérieur du Mécénat Culturel, représentatif des milieux des entreprises, des artistes, des élus locaux et des administrations centrales, chargé d'émettre des avis sur les aspects fiscaux, juridiques et déontologiques de ce domaine.

Enfin, une procédure expérimentale de cofinancement Etat / Entreprises a été mise en place en mars 1987. Elle subordonne l'octroi des subventions publiques à la collecte effective et préalable de fonds privés par les promoteurs d'un projet donné. Les expositions d'art contemporain et la démocratisation de la fréquentation des musées contrôlés par l'Etat sont notamment visées par cette mesure. On peut cependant redouter que les projets les plus audacieux soient compromis par de telles dispositions. Roland May, président de l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France, s'émouvait en 1988 d'une telle mesure qui, selon lui :

"illustre une méconnaissance totale de nos conditions de travail et de notre environnement socio-économique quotidien. Elle constitue, à notre avis, au plan des

*principes, un détournement de la notion première du mécénat en l'affirmant comme une obligation et non plus comme une bonification"*¹.

Les résultats ne paraissent pas avoir jusqu'ici répondu pleinement aux espoirs des promoteurs de ces diverses actions. Une enquête, datant il est vrai de 1985², du département des Etudes et de la Prospective du ministère relevait que le nombre des entreprises mécènes était encore restreint et que leur apport dans le financement culturel demeurait modeste (350 millions en moyenne annuelle). Les mécènes sont principalement de grosses entreprises à vocation internationale. Leurs actions privilégient les zones du territoire les mieux dotées en institutions culturelles et en sociétés industrielles et bancaires ainsi que les manifestations les plus prestigieuses. Ce n'est donc pas d'eux que l'on doit attendre une correction des inégalités géographiques et institutionnelles. Le développement, évidemment souhaitable, du mécénat devrait, par conséquent, être accompagné d'une réorientation du soutien des pouvoirs publics vers des secteurs plus fragiles, des projets plus innovants ou des territoires plus défavorisés.

3. L'évaluation de l'action du ministère

La logique voudrait qu'après avoir énoncé des objectifs et mis en œuvre les moyens de les atteindre, le ministère procède à une évaluation de son action afin de mesurer le chemin parcouru et de mettre en place d'éventuelles actions correctrices. Il semble cependant que nul n'ait réussi, jusqu'à présent, à mettre au point des instruments de mesure satisfaisants.

Les budgets de programme présentés depuis 1976 devraient, semble-t-il, fournir des éléments d'appréciation sur les objectifs et des indicateurs sur les résultats. Leur lecture est décevante : les projets énoncés sont d'ordre trop général et rarement associés à des indicateurs de résultats. Par exemple, dans le budget 1991, après l'énoncé des objectifs généraux ("*une plus grande ouverture des musées vers tous les publics et une modernisation des établissements*") figurait une déclinaison de ceux-ci : "*effort accru en faveur de la province*" (Autorisations de Programme : + 51%) et "*modernisation des musées nationaux poursuivie*" (élargissement des horaires d'ouverture, renforcement de la sécurité des collections, amélioration de l'accueil, développement des activités et ateliers pour enfants). Aucun de ces objectifs n'était malheureusement traduit sous une forme quantifiable qui aurait permis de mesurer sa réalisation. Le tableau ci-après

¹ Musées et Collections Publiques de France. N° 179. 1988. Page 25.

² Ministère de la Culture et de la Communication. Département des Etudes et de la Prospective. Données sur le mécénat d'entreprise en France en 1985. Par Guy de Brébisson. 1986.

donne un exemple de ce qui pourrait être fait dans ce domaine. Cette absence d'objectifs quantifiés avait déjà été relevée dans un rapport du Plan consacré aux méthodes d'évaluation des politiques publiques, qui constatait que :

*"si des objectifs finaux sont formulés lors de la mise en place d'une politique, l'affichage d'objectifs intermédiaires est très loin d'être systématique"*¹.

Or, cette lacune d'indicateurs de résultats interdit de faire le lien entre les objectifs énoncés et les indicateurs de moyens qui sont, eux, largement utilisés. C'est ainsi que les orientations budgétaires pour 1993 précisent les six grands objectifs du ministère² mais se contentent, pour chacun des domaines concernés, de lister les moyens qui seront mis en œuvre. Pour les musées sont ainsi donnés dans le détail les moyens de fonctionnement, les crédits d'intervention et les crédits d'équipement sans que soit précisé en quoi ces moyens permettent de répondre aux objectifs précités. De là à conclure que les crédits alloués aux différentes activités progressent d'année en année en fonction des budgets disponibles et sans qu'il existe une véritable volonté de servir les objectifs généraux que le ministère annonce à la presse et à l'opinion publique...

Projets	Objectifs à 1 an
Effort accru en faveur de la province	Les A.P. doivent augmenter d'au moins 50%. Le nombre de manifestations co-organisées par un musée de province et un musée parisien doit passer de x à y...
Modernisation des musées nationaux • élargissement des horaires d'ouverture	Le nombre moyen de jours d'ouverture par an doit passer de x jours à y jours Le nombre moyen d'heures d'ouverture par an doit passer de x heures à y heures...
• renforcement de la sécurité des collections	Les systèmes de sécurité doivent tous être aux normes wx Le nombre moyen de gardiens doit passer de x à y...
• amélioration de l'accueil	Le nombre de musées possédant une infrastructure d'accueil doit augmenter de x % Le temps d'attente aux caisses doit diminuer de y % Le temps moyen d'obtention d'une visite guidée doit être réduit à x jours ...
• développement des activités et ateliers pour enfants	Le nombre moyen de visites - conférences doit passer de x à y Le nombre moyen d'ateliers d'enfants doit passer de x à y Le nombre moyen de valises pédagogiques doit passer de x à y ...

Tableau 1.2. : Exemple de quantification des objectifs

Ici aussi les experts du Conseil de l'Europe font le constat que :

"l'examen du projet de loi de finances ne donne lieu que de manière formelle à une évaluation des résultats d'une action, au moment où des crédits sont demandés pour la poursuivre et la développer" et que *"les allocations budgétaires résultent [...] de*

¹ Commissariat général du Plan. Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation. La documentation française. 1986.

² Une impulsion nouvelle pour l'enseignement artistique, le soutien en faveur de la création vivante, la poursuite d'une politique du patrimoine ambitieuse, un rééquilibrage entre Paris et la province, un effort pour élargir l'accès à la culture, la modernisation du service public culturel.

*décisions politiques qui ne se soumettent pas nécessairement aux résultats des évaluations"*¹.

Les nombreux travaux réalisés par le Département des Etudes et de la Prospective permettraient cependant de disposer d'une base d'informations très sérieuse et très documentée sur bon nombre des objectifs du ministère : les matériaux nécessaires à l'évaluation sont donc en grande partie disponibles bien que non exploités (ou sous-exploités). Leur consultation systématique serait donc certainement bénéfique.

Il nous faut cependant signaler que l'évaluation du degré de réalisation des objectifs à l'aide d'indicateurs significatifs, pertinents et quantifiables n'est pas toujours aisée. Nous verrons ainsi au chapitre 4 que la fréquentation des musées, mesurée par le nombre d'entrées, ne donne pas véritablement une mesure de l'évolution des pratiques de la population française, en raison notamment du nombre croissant de touristes. L'élément statistique ne permet donc pas de répondre à toutes les questions que se pose l'évaluateur. Les difficultés s'accroissent lorsque l'on cherche à évaluer un résultat non plus quantitatif mais qualitatif. L'amélioration des conditions d'accueil précédemment citées peut être en partie mesurée par des éléments quantitatifs - nous en citons quelques uns dans le tableau précédent - mais cette mesure doit être complétée par des éléments qualitatifs, plus difficiles à appréhender. La tentation réside alors dans le fait de privilégier ce qui peut être aisément quantifiable et de négliger les changements qualitatifs. Par ailleurs, l'évolution d'un indicateur peut être souvent attribuée à une multitude de facteurs : la diminution de fréquentation d'un musée ne signifie pas obligatoirement que celui-ci ne réponde pas aux demandes du public, ni que l'action du ministère pour encourager une pratique accrue soit un échec. Elle peut résulter, par exemple, de conditions climatiques défavorables ou d'une diminution du tourisme pour des raisons diverses : politiques (guerre du Golfe), économiques (récession), etc. La mise en évidence du lien entre une action et un résultat est donc souvent délicate. L'expression sous forme concrète et quantifiée des objectifs, si elle est indispensable pour permettre une évaluation, ne doit donc pas conduire à des jugements simplistes ou trop hâtifs.

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 90.

Section 3 : LA DECENTRALISATION DES ACTIVITES ET DES RESPONSABILITES

Capitale d'un pays de forte centralisation non seulement politique, administrative et économique mais également culturelle, Paris a exercé - surtout à partir du 19^{ème} siècle - un rayonnement exceptionnel qui a amené la province à ressentir un sentiment de frustration à son égard.

"La revendication de décentralisation a porté, tout d'abord, sur une répartition mieux équilibrée des moyens d'accéder aux activités culturelles et artistiques dans l'ensemble du territoire. Les collectivités territoriales attendent, bien entendu, de l'Etat, qu'il contribue à la correction des déséquilibres"¹.

En raison de la participation directe de la puissance publique à l'activité culturelle, nombre des choix stratégiques des musées s'opèrent à partir d'une déclinaison des politiques nationales. Il est donc essentiel d'étudier les voies de la décentralisation des politiques nationales. Nous verrons par la suite, au chapitre 3, la manière dont celles-ci sont traduites en missions et projets de musées.

1. Décentralisation et déconcentration culturelles

L'expansion de la vie culturelle hors de Paris a été l'un des traits remarquables de l'évolution récente de ce secteur. Nous étudierons, dans ce paragraphe, les différentes formes que peut prendre la décentralisation (1.1.) ainsi que les effets de ces processus sur les musées (1.2.).

1.1. Définition et différentes formes de décentralisation

La décentralisation est définie comme le transfert administratif et budgétaire de services jusque là gérés par le pouvoir central. Parallèlement, les transferts financiers permettent aux circonscriptions locales d'assurer, sous leur seule responsabilité, le fonctionnement des institutions et des activités nouvelles qui leur sont attribuées.

Sur le plan pratique, la décentralisation revêt différentes formes :

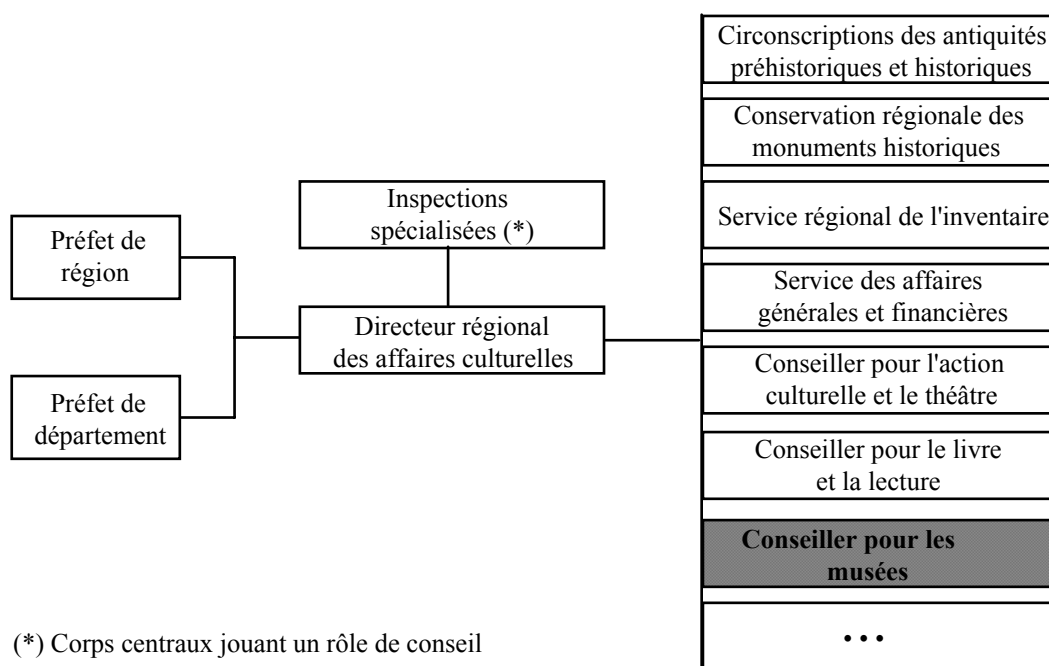
"qui vont de l'implantation en province d'équipements et d'institutions, sans abandon d'autorité de la part du pouvoir central, jusqu'au transfert de ressources et de compétences à des collectivités, en passant par divers stades transitoires"².

Examinons rapidement chacune de ces différentes traductions.

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 101.

² Ibid. Page 102.

- **La délocalisation territoriale d'équipements ou de professionnels culturels** à l'initiative du pouvoir central. Ce fut, par exemple, le cas pour les implantations des bibliothèques publiques de prêts dans les départements.
- **Le partage des charges avec les collectivités territoriales.** C'est le mécanisme des "financements croisés" qui permettent à l'Etat d'apporter une aide à une collectivité pour l'investissement ou le fonctionnement d'un équipement culturel. Ce système est utilisé pour corriger des disparités géographiques.
- **La déconcentration administrative** des activités du ministère permet à celui-ci d'établir des contacts plus directs et plus permanents avec les différentes régions. C'est le rôle des Directions Régionales des Affaires Culturelles (D.R.A.C.) qui servent de relais au ministère auprès des collectivités locales et assurent la circulation de l'information entre l'échelon central et l'échelon local. Elles bénéficient pour cela de "crédits déconcentrés" qu'elles peuvent gérer de manière autonome.



(*) Corps centraux jouant un rôle de conseil

Schéma 1.3. : Organigramme d'une D.R.A.C.¹

- **Le transfert global de ressources et de compétences aux collectivités territoriales.** Il induit une auto-administration de la politique culturelle par les collectivités elles-mêmes. Ce transfert est rendu possible par la loi du 2 mars 1982 sur "les droits et libertés des communes, des départements et des régions" qui renforce les pouvoirs politiques et économiques des différents échelons locaux et qui prévoit une dotation

¹ Adapté de Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 104.

culturelle pour permettre aux collectivités de développer les actions culturelles. C'est cette même dotation qui alimente en partie les fonds régionaux d'acquisition des musées (F.R.A.M.) et les fonds régionaux d'art contemporain (F.R.A.C.). La loi du 22 juillet 1983 a confirmé la compétence des collectivités locales en matière de musées. Le transfert de compétence a néanmoins été limité par le maintien des financements croisés en raison des craintes du pouvoir central :

"de dispersion et manque de cohérence des initiatives, disparités nées de conditions financières ou d'absence de volonté politique [...]. L'action culturelle n'est malheureusement pas considérée comme prioritaire par tous les élus et risque d'être la première victime des choix douloureux qu'impose la conjoncture [...]. Le corollaire d'une véritable décentralisation est une politique forte de l'Etat, qui préserve la cohérence de notre identité culturelle nationale, qui assure la solidarité entre les régions et qui garantit le pluralisme"¹.

• **Définition contractuelle d'objectifs communs.** Un certain nombre d'outils, tels que les chartes culturelles, les contrats de plan Etat - Régions ou encore les conventions de développement culturel, permettent aux collectivités de bénéficier d'une aide financière de l'Etat pour des actions qu'elles sont chargées de réaliser et pour lesquelles elles s'engagent financièrement. Ces outils permettent à l'Etat de canaliser les micro-stratégies des collectivités en fixant des lignes de cohérence (contrôle a priori par le financement). On reviendra plus largement sur les conventions de développement culturel dans le second paragraphe de cette section.

1.2. Décentralisation et musées

L'intégration des musées dans des politiques culturelles et économiques menées au niveau décentralisé et déconcentré a été analysée par René Rizzardo, directeur de l'observatoire des politiques culturelles de Grenoble, qui rappelait, lors de son intervention aux troisièmes rencontres nationales des musées², que très peu de choses avaient été prévues ou envisagées pour les musées dans les lois de décentralisation. Ces lois confirment simplement les responsabilités des collectivités locales propriétaires et le rôle de l'Etat en matière de contrôle technique, ce qui lui permet de maintenir des normes de qualité. René Rizzardo constate que l'on :

"se trouve dans la contradiction très importante dans laquelle l'Etat n'est plus totalement le recours idéal dont on a rêvé depuis quarante ans, dont on s'est beaucoup servi, la branche à laquelle notamment les professionnels se sont raccrochés. On est au milieu du gué, l'Etat n'est plus exactement ce qu'il a toujours été, et les règles du jeu ne

¹ "Rapport sur le budget de 1985". Page 75. Cité par le Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Page 109.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 61 à 67.

*sont pas encore établies avec les collectivités territoriales. Nous sommes dans une phase de transition où l'action de l'Etat sera déterminante dans l'engagement des collectivités territoriales pour le développement des musées. [...Le premier défi auquel il nous faut faire face est celui de] la décentralisation, car c'est un nouveau contexte dans lequel notre pays est engagé, contexte auquel le secteur culturel ne peut échapper. La décentralisation n'est pas seulement une question administrative. [...] Elle induit deux conclusions concrètes : la notion de projet culturel local pour les musées et la notion de réseaux. Il faut par ailleurs clarifier les compétences. On est aujourd'hui dans un système complexe et insatisfaisant dans lequel tout le monde peut tout faire, système qui est marqué par un certain nombre de blocages. La décentralisation nécessite donc aujourd'hui que soient mieux organisées les responsabilités respectives de l'Etat et des collectivités territoriales."*¹.

La décentralisation n'induit pas que l'ensemble des décisions soient prises au niveau local mais elle suppose que les compétences des différents échelons soient précisées. En effet, les lois de décentralisation donnant aux collectivités une responsabilité accrue en matière de gestion et d'aménagement des territoires et de leurs ressources, il importe de bien définir les compétences. Cette question est actuellement au centre des travaux réalisés sur les musées, ainsi qu'en témoignent, par exemple, les "groupes - projets" mis en place par la Direction des Musées de France ou certaines communications aux troisièmes rencontres nationales des musées². Un consensus semble ainsi se dégager autour de l'idée que l'Etat et les autorités centrales (D.M.F. et R.M.N.) doivent exercer des fonctions de pilotage de la réflexion, de conseil, de fédération mais également de fixation des objectifs généraux. Jacques Sallois exprimait ainsi le vœu que le projet de développement des musées relève des orientations gouvernementales sur le renouveau du service public :

*"Je souligne renouveau et aussi service public. Renouveau du service public cela veut dire : déconcentration, décentralisation, responsabilisation mais aussi écoute des aspirations et des attentes du public et exigence sur notre mission patrimoniale"*³.

L'échelon central garderait donc la responsabilité d'effectuer le constat de la situation actuelle des musées et une réflexion sur celles de leurs fonctions qu'il convient d'organiser au niveau décentralisé. L'Etat fixerait alors, ainsi que la loi lui en donne la responsabilité, les grands objectifs en précisant les exigences scientifiques et professionnelles. Il impulserait par ailleurs une réflexion - menée conjointement avec les professionnels et les collectivités territoriales - sur les nouvelles missions, sur les personnels, sur les impératifs de gestion et sur les nouvelles responsabilités en matière

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 61 et 62.

² *"La déconcentration de notre administration, le renforcement des échelons régionaux me paraît un élément essentiel"*. Jacques Sallois. La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Page 2.

³ Ibid. Page 2.

de rayonnement des musées. Enfin, l'Etat jouerait également un rôle de conseil permettant de positionner les différents établissements au sein de réseaux internationaux, nationaux, régionaux ou locaux. Son soutien à ces différents établissements s'exprimerait alors au travers des acquisitions, des grandes expositions et des relations internationales. François de Banes Gardonne, directeur régional des affaires culturelles en Provence - Alpes - Côte d'Azur et participant au deuxième "groupe - projet"¹ mis en place en 1991 par la D.M.F., notait, lors de l'une de ces rencontres, que les collectivités locales s'étaient émancipées et considéraient à présent l'Etat comme un partenaire parmi d'autres². Roland May, adjoint au directeur des musées de Marseille, remarquait, à ces mêmes rencontres, qu'il existait par ailleurs un besoin de référence, un souci dû à l'absence de norme et à l'absence d'un interlocuteur qui puisse jouer le rôle de conseiller. Il semble bien, en effet, que les responsables des différents établissements attendent de l'Etat non seulement des conseils techniques mais également une vision stratégique facilitant le pilotage de leurs organisations. Ainsi nombreux sont ceux qui pensent que, quel que soit le degré d'autonomie que l'on souhaite donner aux musées, l'Etat doit continuer à jouer un rôle d'impulsion des politiques et de guide quant aux missions des musées. Lorsqu'en 1991 la D.M.F. organisait des "groupes - projets", l'un d'eux traita des relations de l'Etat avec les musées. Parmi les participants, Nicole Pot, alors administrateur civil adjoint au chef de l'Inspection Générale des Musées Classés et Contrôlés (I.G.M.C.C.), exprima le souhait du maintien d'un certain rôle de l'Etat :

*"Notre groupe doit prendre en considération les attentes des élus. Ils attendent de l'Etat une légitimation. L'Etat ne doit pas avoir peur de donner une vision globale"*³.

L'échelon régional serait, quant à lui, le lieu où ces différents concepts seraient déclinés de manière opérationnelle. C'est, en effet, à ce niveau que pourront être organisées la répartition des responsabilités, la mise en réseau des musées, les politiques de tourisme culturel, etc. Colette Grandclaudon, chargée d'études et de recherches au Centre National de la fonction publique territoriale, rappelait, lors de son intervention aux troisièmes rencontres nationales des musées⁴, le rôle joué par les collectivités territoriales pour favoriser l'intégration des musées dans les politiques culturelles, les projets de développement économique local et les projets de ville. Sa communication cherchait à expliciter l'émergence de la notion de "musée, agent de développement local" et le rôle que devait tenir la culture dans les politiques locales et nationales.

¹ Groupes chargés de réfléchir à certains points de l'organisation des musées.

² La lettre du projet de développement des musées de France. N° 1. Janvier 1991. Page 5.

³ Ibid. Page 5.

⁴ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 196 à 209.

Rappelons que trois niveaux de collectivités sont définis par la loi qui n'instaure pas de hiérarchie entre elles. Chacune des trois possède donc des compétences équivalentes à celles des deux autres et elles concourent à égalité au développement culturel. L'auteur s'est proposé de définir le rôle et les caractéristiques de chacune des trois collectivités. Nous présentons, dans le tableau ci-après, un résumé de son analyse.

Collectivités territoriales	Rôle	Contexte	Attentes vis-à-vis de la culture
Région	Administration de mission à vocation plutôt européenne et d'équilibre de l'aménagement du territoire	Elle se situe dans une logique de compétitivité économique dans le cadre européen	Elle doit permettre de développer des stratégies d'image de marque par l'apport d'un complément "noble"
Département	Vocation en faveur des communes rurales et des petites villes	Il incite à la coopération intercommunale, soutient parfois les arts, financent de grands équipements	Elle constitue une importante préoccupation qui doit s'inscrire dans une logique de développement local
Commune	Le maire est devenu un manager qui doit être un révélateur de ressources et un "développeur"	Accroissement des services culturels au sein des villes	Elle est considérée comme un domaine légitime d'intervention pour lequel les élus risquent d'être loués ou critiqués

Tableau 1.4. : Rôles des collectivités territoriales

L'existence de trois niveaux de compétence décentralisés pose cependant le problème de la coordination et de la cohérence des actions. Il s'agit de passer d'une pratique d'addition d'actions à une logique de conception d'ensemble des initiatives très diverses émanant aussi bien des pouvoirs publics que des acteurs locaux, en intégrant la dimension culturelle à des opérations dont les finalités peuvent être sociales, économiques et politiques. Les responsables territoriaux attendent à présent de la culture qu'elle joue un rôle dans les enjeux territoriaux en générant des effets en termes d'image, de savoir-faire, de créativité, d'initiative, de progrès sociaux et économiques, etc. Colette Grandclaudon précise que la réussite du développement local réside dans la capacité du système à se réformer, c'est-à-dire à passer d'une administration de gestion à une administration de mission, favorisant la coopération et le partenariat. Dans cette perspective, de nouvelles formes d'organisation et de gestion doivent se mettre en place. Ceci est d'autant plus vrai que l'intégration des musées dans le corps des acteurs du développement local comporte des risques de récupération de leurs projets. C'est ce que souligne Bernard Ceysson, directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne :

"Ces musées s'érigent comme symboles du pouvoir des villes, de leur rayonnement politique, économique, culturel. Le musée [...] ne doit pas feindre d'échapper à une évolution qui porte à croire à la fin de l'histoire et à l'avènement d'une société culturelle de consommation. Il ne doit pas non plus refuser ce fonctionnement mais contribuer à l'analyser, à l'infléchir, afin de maintenir une éthique de l'action, - qui reste à définir. Il en va de même pour les expositions qui tendent à devenir des vecteurs

de communication pour les cités qui les organisent. Le risque est que les expositions ne servent plus qu'à exhiber la richesse, la culture, le caractère hédoniste de la Cité qui l'organise et en corollaire le talent de leurs organisateurs. Les œuvres des artistes servent à manifester l'aptitude géniale des "commissaires" à les utiliser, les orchestrer, pour illustrer leur concept ou leur vision du monde ou de l'art. D'où la nécessité d'une réflexion, d'une sorte "d'audit" ou [...] "d'autocritique" de notre activité"¹.

C'est très certainement à ce même risque de récupération des projets culturels que faisait allusion Philippe Comte, conservateur du musée des Beaux-arts de Pau lorsqu'il s'interrogeait : *"Pourquoi parler d'autonomie de gestion quand la décentralisation nous met encore plus à la merci des pouvoirs locaux ?"*². Nous verrons au chapitre 3 qu'un projet culturel fort et bien défini devrait permettre aux musées de se prémunir contre ces risques et par conséquent de définir leur possibilité d'action dans le développement local.

L'intégration des musées dans un environnement plus vaste suppose que soient également prises en compte les notions de rayonnement international et de tourisme culturel. Le directeur des Musées de France rappelait ainsi au Club de l'enjeu que les six milliards d'investissement qu'a nécessités la construction du Grand Louvre étaient justifiés par le fait que :

*"le Louvre est un lieu de conservation, une grande université - car on y travaille, on y étudie -, une vitrine pour la France dans le monde entier et une fantastique locomotive économique pour notre économie, pour la capitale et pour toute la France car combien de visiteurs, combien de touristes viennent chez nous d'abord pour le Louvre ?"*³.

Cette notion de tourisme culturel fait d'ailleurs l'objet d'un intérêt accru de la part des administrations centrales des ministères de la Culture et du Tourisme⁴ et fait partie, à ce titre, des objectifs implicites fixés aux musées. Les autorités attendent des musées qu'ils répondent aux souhaits et demandes de la clientèle étrangère en développant, si le besoin s'en fait sentir, de nouveaux services ou de nouveaux partenariats qui doivent permettre d'élaborer des produits de tourisme culturel où prestation culturelle et prestation touristique sont associées. C'est ainsi que le port - musée de Douarnenez a été conçu comme un outil de développement local contribuant à la fois à la restructuration urbaine et au développement touristique autour du thème du patrimoine maritime. Pour cela, un positionnement complémentaire a été recherché avec les sites touristiques et les

¹ Galeries Magazine. Décembre 1989 / Janvier 1990. Page 107.

² La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Page 8.

³ TF1. Mardi 30 novembre 1993.

⁴ Une convention a été signée en 1987 entre les deux ministères et a donné naissance en 1988 à un département du tourisme culturel au ministère du Tourisme.

équipements culturels proches. Dans le but de renforcer l'image maritime fortement marquée de la pointe de Bretagne et de conforter le choix régional d'un tourisme culturel de qualité, une mise en réseau avec les musées voisins est également envisagée. Si l'on s'en réfère à la communication de son conservateur, Denis-Michel Boell¹, aux troisièmes rencontres nationales des musées, le port - musée serait également un élément d'animation économique qui, tout en maintenant son objectif premier de projet culturel, qui est de faire découvrir au plus large public la richesse et la variété du patrimoine maritime français, répondrait également à des projets locaux économiques et sociaux. Il contribue en effet à perpétuer des savoir-faire, à transmettre des connaissances et des techniques ; il favorise par ailleurs le développement d'un nouveau segment du marché de la plaisance ; il aide enfin un secteur économique menacé à se reconvertir dans de nouvelles productions et dans le tourisme culturel. Denis-Michel Boell conclut sa communication en rappelant que :

*"le musée ne sera cet instrument de développement local et régional, rencontrant l'adhésion des élus des collectivités territoriales comme des responsables des services culturels de l'Etat, que parce qu'il démontrera sa capacité à mettre en œuvre, au service du plus large public, un projet culturel authentique à dimension internationale"*².

2. Les processus de décentralisation

La définition d'une nouvelle politique et d'un nouveau cadre administratif s'avère d'autant plus difficile qu'il faut à présent tenir compte de la diversité des acteurs et de leurs demandes. Si l'Etat souhaite maintenir une politique culturelle nationale, il ne peut se cantonner dans le rôle du bailleur de fonds. Il est par ailleurs vrai qu'il paraît impensable d'aller contre la volonté d'autonomie qu'expriment aujourd'hui les institutions provinciales. L'Etat semble donc voué à exercer une fonction coordinatrice permettant de restaurer une unité au sein de la multitude d'initiatives locales. Cela suppose une intégration du projet culturel des musées de l'Etat dans les collectivités territoriales. Or le directeur des Musées de France notait que :

*"même si cet objectif était affiché, il ne serait pas évident de l'atteindre dans la mesure où la D.M.F. est la seule direction à ne pas avoir de représentants systématiques et confirmés auprès des structures déconcentrées de l'Etat dans chaque région"*³.

Ceci explique que, lors d'une autre interview, le directeur des Musées de France ait rappelé la nécessité de redéfinir les missions de la D.M.F. face aux bouleversements qu'a connus le monde des musées au cours des dernières années. Il précisait ainsi qu'il

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 210 à 217.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 217.

³ Ibid. Page 18.

fallait impérativement "*clairement situer les missions, les objectifs et les modes de fonctionnement de [cette] administration*"¹. C'est cette réflexion qui fut le point de départ des "groupes - projets" que nous évoquions précédemment. Le rôle de l'Etat, celui des administrations centrales, tout comme celui des collectivités territoriales ne sont pas encore définis avec toute la précision souhaitable, les frontières sont encore floues et les avis partagés. Le paysage a, en effet, fortement évolué sous l'impulsion des mesures de décentralisation et de déconcentration et il devient nécessaire de définir les nouvelles voies de dialogue entre les uns et les autres. C'est ce qu'a fait le deuxième groupe de projets de la D.M.F. qui posait les questions de partage des responsabilités entre les différents partenaires des échelons centraux et locaux. Ce travail a, certes, permis de poser les questions mais rarement d'y répondre puisque, le plus souvent, deux points de vue s'opposaient sans que le groupe ait cru pouvoir trancher. Ainsi, sur la question de la territorialisation, tandis que Nicole Pot se déclarait favorable à une gestion très forte et au contrôle d'une instance nationale, François de Banès Gardonne défendait l'autonomie des régions :

*"Soyez logique, si vous avez décentralisé l'argent, c'est que vous estimez que les régions sont suffisamment aptes à le gérer"*².

Les membres du second groupe ont néanmoins tous convergé dans leurs conclusions vers le constat que tout accroissement de liberté appelle des mécanismes de contrôle et rend, par suite, nécessaire de renforcer le rôle de support de la D.M.F. Celle-ci ne devrait plus apparaître comme un échelon trop lointain de gestion mais comme le lieu de définition des politiques nationales, capable de conseil, et pouvant servir de recours aux acteurs régionaux. La D.M.F. serait alors :

*"le lieu de la capitalisation des expériences, un centre de ressources dont le rôle fondamental est de faire "remonter" les expériences afin de les répercuter sur tous"*³.

Ce paragraphe nous donne l'occasion d'examiner les outils autorisant une décentralisation des politiques muséales (2.1.) et de nous interroger sur le partage de responsabilités que celle-ci implique (2.2.).

2.1. Les outils

Plusieurs outils permettent au ministère de définir des priorités quant aux actions culturelles qu'il souhaite voir se mettre en place. Nous en avons mentionné quelques unes dans le paragraphe précédent. Nous nous intéresserons ici plus spécialement aux

¹ Connaissance des arts. Mars 1991. Page 98.

² La lettre du projet de développement des musées de France. N° 2. Février 1991. Page 5.

³ Hexaméron. 4^{ème} trimestre 1989. Page 73.

conventions de développement culturel au travers desquelles l'Etat (le plus souvent par l'intermédiaire des D.R.A.C.) s'associe avec une collectivité territoriale pour que cette dernière puisse réaliser un projet culturel qu'elle a, au préalable, défini. L'Etat apporte alors son aide technique et financière au projet. La procédure la plus courante peut être résumée par le schéma ci-après.

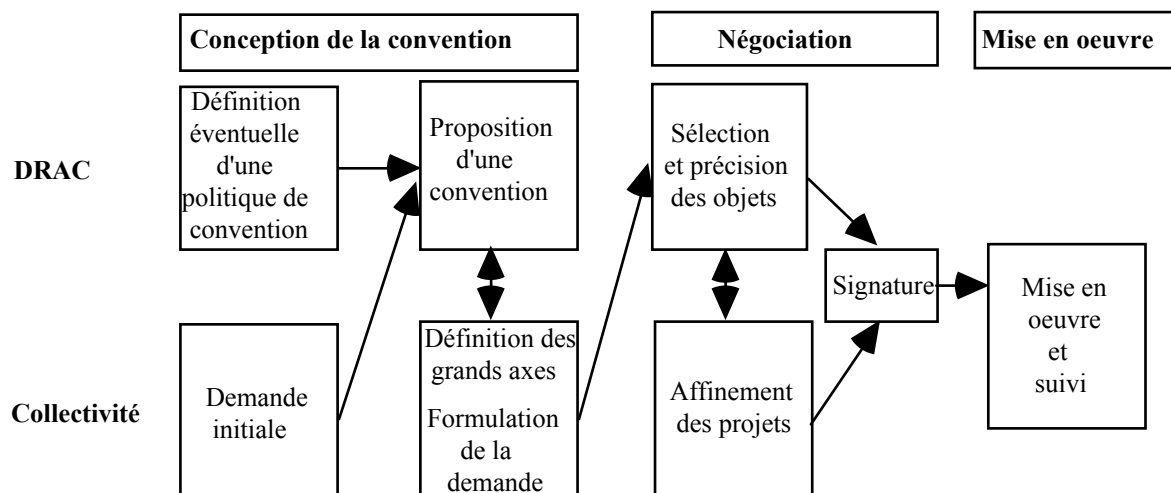


Schéma 1.5. : Les conventions de développement culturel¹

Ces conventions de développement culturel constituent bien des outils de décentralisation des politiques culturelles puisqu'elles permettent au ministère de fixer des priorités pour la négociation des conventions. Ainsi, entre 1982 et 1985, il s'agissait d'accompagner la décentralisation en aidant les villes à définir un projet culturel. De même, et depuis 1989, les leitmotifs des conventions sont la lutte contre les inégalités culturelles ou encore l'aménagement du territoire. Ces conventions permettent par ailleurs aux D.R.A.C. de mobiliser plusieurs sources de crédit autour des projets d'une collectivité locale mais également de renforcer la cohérence de l'action culturelle.

Les conventions ont été mises en place par le ministère pour susciter plus d'intérêt pour la culture dans les collectivités locales et amener une mobilisation accrue des moyens. L'objectif alors affiché était de contribuer à établir une meilleure répartition des moyens d'accès à la culture sur l'ensemble du territoire par un développement culturel des zones rurales et un élargissement du champ culturel à de nouveaux contenus et à de nouveaux publics. Les conventions permettent au ministère d'indiquer à ses partenaires, par l'intermédiaire des D.R.A.C., les domaines négligés sur lesquels il souhaite les sensibiliser. Ce fut, par exemple, le cas de l'art contemporain grâce aux dotations aux F.R.A.C. (doublées par l'intervention des régions elles-mêmes). On a alors souvent

¹ Schéma extrait du bulletin "Développement culturel". N° 98. Février 1993. Page 2.

reproché le rôle trop directif du ministère dans l'orientation de la politique décentralisée. Le plus souvent néanmoins, le choix des thèmes retenus est effectué sur la base des projets présentés au niveau local.

Entre 1982 et 1991, un milliard de francs ont été engagés par l'Etat et les collectivités contractantes pour plus de 1 200 conventions engageant près de 500 communes, environ 80 départements, 50 syndicats de communes et une dizaine de régions. Le contenu des conventions ne porte cependant que rarement sur les musées qui ne bénéficient, par cette voie, que de médiocres crédits.

Rang obtenu en :	1982 / 1984	1985	1987	1988	1989	1990
Musique / danse	1	5	3	3	1	2
Livre / lecture	2	2	6	7	5	5
Arts plastiques	3	3	4	5	6	4
Théâtre / spectacle	4	4	2	2	3	1
Patrimoine	5	1	1	1	2	3
Cinéma / audiovisuel	6	6	7	6	4	6
Musées	7	7	5	4	7	7

Tableau 1.6. : Contenu des conventions 1982 - 1990¹

Les conventions de développement culturel sont, à présent, devenues un outil important de décentralisation des politiques culturelles. On peut néanmoins regretter que chacune d'entre-elles ne fasse pas systématiquement l'objet d'une évaluation en terme de résultat afin d'avoir une idée plus précise de leur impact. On peut du moins être assuré de leur qualité :

*"d'aide concrète aux collectivités locales dans la définition de leur politique culturelle ; [de soutien] à la structuration et au renforcement des activités culturelles ; [de] facteurs d'élargissement des publics de la culture"*².

2.2. Répartition des responsabilités

La réussite de la décentralisation ne dépend pas uniquement des outils permettant à l'Etat de fixer de grands objectifs prioritaires et aux acteurs locaux d'exercer leurs responsabilités. Elle suppose également une intégration des projets culturels dans les initiatives locales. On doit donc s'interroger sur la manière dont vont s'intégrer les musées dans les institutions culturelles et économiques de la ville, sur la cohérence du projet des musées dans la cité, sur l'articulation des différents projets culturels de la ville (le projet culturel de l'ensemble des musées de la ville est-il articulé avec un projet

¹ Classement par montant des crédits attribués. Pour une meilleure lecture de ce tableau, ne pas oublier de tenir compte d'un exercice de décalage entre la prise de décision politique d'aider prioritairement un secteur et la signature des conventions. "Développement culturel". N° 98. Février 1993. Page 3.

² Ibid. Page 4.

culturel et économique de développement des institutions culturelles locales ?) ou de la région¹. Dans le cas des musées de province, la relation entre le conservateur du musée et les élus est au cœur même de la définition d'une politique culturelle. Cette mise en relation d'acteurs, dont les objectifs sont souvent différents, peut constituer une menace de fragilité pour le projet muséal.

*"Pour le conservateur, la priorité est accordée à la reconnaissance par ses pairs, condition de la réussite de sa carrière. Ceci ne doit cependant pas le conduire à négliger son public, d'autant plus que pour l'élu, les intérêts de ses mandants occupent une place primordiale. Les ambiguïtés de la relation entre le maire et le conservateur mettent en évidence un dilemme de l'élu. Il est souvent partagé entre son désir d'intervenir dans les choix artistiques, [...] son souci de ne pas empiéter sur le "domaine réservé" du conservateur, son devoir de contrôler les institutions culturelles au nom de sa légitimité démocratique et, enfin, son scepticisme face au terrorisme intellectuel de certains conservateurs d'art contemporain"*².

Cette difficulté peut être surmontée lorsqu'existe, au sein de la municipalité, un directeur des affaires culturelles qui peut alors exercer une fonction de médiation entre élus et conservateurs. Des problèmes peuvent également apparaître en cas d'intercommunalité. Il arrive ainsi que des villes-centres souhaitent voir les communes limitrophes participer au financement d'un musée qui profite à tous les habitants de ces communes. Comme ces dernières sont souvent réduites à jouer un rôle de simple bailleur de fonds, elles ressentent une double frustration : rarement associées à la définition de la politique muséale, elles ne bénéficient pas davantage de l'effet d'image que confère l'appartenance du musée à la ville centre.

Conclusion

La décentralisation fait prendre conscience aux élus locaux du poids de la culture, devenue un facteur important de leur politique. Les financements croisés, comme les accords contractuels entre l'Etat et les autorités locales, se sont révélés très positifs dans l'élaboration d'une politique culturelle décentralisée. Ils assurent la cohérence des initiatives locales en énonçant les objectifs prioritaires du ministère. Sur le plan de la gestion, ces différentes procédures - en obligeant le ministère à définir très précisément ses objectifs - devraient permettre aux responsables des musées de mieux cerner les

¹ "L'organisation de la vie quotidienne ne peut pas être pensée, définie, hors d'une réflexion sur notre "situation", sur notre rôle par rapport au politique, c'est à dire sur notre place et notre rôle au sein de la cité". Bernard Ceysson, directeur du musée d'art moderne de Saint-Étienne in Galeries Magazine. Décembre 1989 / Janvier 1990. Page 108.

² Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 13.

contraintes politiques pesant sur l'élaboration de leurs choix stratégiques (cf. chapitre 3). Nous avons vu que ce n'était malheureusement pas toujours le cas en raison du manque de précision subsistant dans la formulation des objectifs du ministère qui restent le plus souvent très généraux et rarement assortis d'indicateurs de mesure de résultats. La décentralisation culturelle devra donc être définie avec plus de précision : déconcentration de crédits ? Attribution aux collectivités du pouvoir de nommer les responsables culturels ?... Cette évolution implique qu'un partage plus clair des objectifs et des responsabilités soit établi : le pouvoir central doit déterminer quels objectifs il veut assumer (politique à long terme, projets innovants, par exemple) et les moyens qu'il peut mettre en œuvre pour stimuler d'autres sources de financement et de responsabilités (autorités locales, secteur privé)¹.

Cette définition précise des responsabilités respectives s'impose en effet pour éviter un enchevêtrement des responsabilités et l'absence d'un véritable décideur qui pourraient fragiliser la réalisation de certains projets mais également renforcer la bureaucratie et multiplier les échelons administratifs inutiles.

¹ *"La décentralisation entraîne une redéfinition des responsabilités de nos partenaires habituels, Etat et collectivités territoriales, en matière de politique muséale et de finance"*. Roland May, président de l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France, in *Musées et Collections Publiques de France*. N° 179. 1988. Page 24.

CHAPITRE 2

L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE DES MUSEES

La spécificité très marquée du secteur "Musées", tant en ce qui concerne son statut juridique que son organisation administrative, justifierait, à elle seule, les développements de ce chapitre. Cela est dû à ce que l'organisation des musées a évolué constamment en fonction des nouveaux acteurs, des nouveaux outils, des nouveaux besoins. C'est un peu un processus incrémentiel que l'on observe : chaque institution muséale se dote des outils juridiques et opérationnels qui lui paraissent les mieux adaptés à ses besoins. Il n'est pas étonnant qu'aujourd'hui l'organisation des musées ressemble, selon Olivier Silhol, à "*une mosaïque hétérogène de droits spécifiques et d'adaptations du droit commun*"¹. Ce sera l'objet de notre première section que de décrire cette mosaïque et le processus qui l'a engendrée.

Mais l'on ne peut s'en tenir là. Si le système que nous découvrons a le mérite d'exister, s'il a su intégrer certaines techniques modernes de gestion et constituer un cadre juridique répondant plus ou moins à ses besoins nouveaux, il n'en révèle pas moins de sérieuses lacunes :

- **isolement de chaque responsable** de musée développant ses propres outils sans faire profiter systématiquement ses homologues de ses expériences ;
- **insuffisance de formation juridique et gestionnaire** d'un trop grand nombre de décideurs ;
- **inadaptation de la "Charte" organisationnelle** des musées, l'ordonnance du 13 juillet 1945, promulguée à l'époque pour les seuls musées des Beaux-arts et, aujourd'hui, en dépit des ajouts, correctifs et commentaires intervenus au fil des années et des besoins, foncièrement inadaptée à la grande diversité des établissements et de leurs problèmes.

¹ In Yves Evrard et alii. "Management des entreprises artistiques et culturelles". Economica. 1993. Page 169.

Nous nous attacherons dans notre deuxième section à analyser les causes de l'obsolescence du cadre administratif et juridique actuel et à exposer les voies et les moyens qui devraient permettre d'y remédier.

Section 1 : LE CONTEXTE ACTUEL

Il n'existe pas en France de définition stricte du mot musée. Ce terme peut ainsi être utilisé pour qualifier des institutions ou des entreprises très diverses¹. Cependant, certains textes internationaux ou nationaux² se sont attachés à préciser les particularités que devrait présenter une institution pour être considérée comme un véritable musée. Les caractéristiques fondamentales se dégageant de ces documents sont :

- une collection **permanente** de biens culturels mobiliers. Cette caractéristique est poussée à son maximum en France avec la notion d'inaliénabilité définitive³. En effet, les collections publiques françaises appartiennent au domaine public et sont, par conséquent, incessibles, inaliénables et imprescriptibles. Le musée, gestionnaire du patrimoine qui lui est confié, est chargé de son exploitation aussi bien financière que culturelle.
- une collection mise à **la disposition du public**, apportant un témoignage significatif.
- une institution **sans but lucratif**. Ceci n'exclut évidemment pas la possibilité de percevoir des recettes mais interdit toute distribution de bénéfice. L'administration ne reconnaîtra comme musées que ceux appartenant à des collectivités, des services publics ou des institutions semi-publiques désintéressées, telles que les associations ou fondations acceptant de se soumettre à un contrôle de la puissance publique.

¹ Par exemple, certains bureaux de tabac se donnent le titre de "musée du havane". De même, une entreprise privée parisienne a choisi comme dénomination "musée Grévin". On peut consulter à ce propos la question écrite n° 5590 du 14 juillet 1986 relative à la protection du titre de musée. J.O. Documents parlementaires: Assemblée nationale du 6 octobre 1986.

² Ordonnance du 13 juillet 1945: "[...] toute collection permanente et ouverte au public d'œuvres présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique."

Conseil International des Musées (ICOM), 1946: "[...] toute institution permanente qui conserve et présente des collections d'objets de caractère culturel ou scientifique, à des fins d'étude, d'éducation et de délectation."

Conférence de l'Unesco du 14 décembre 1960 à Paris (11^e session): "[...] tout établissement permanent administré dans l'intérêt général en vue de conserver, étudier, mettre en valeur par des moyens divers et, essentiellement, exposer pour la délectation et l'éducation du public un ensemble d'éléments de valeur culturelle (...)."

Conseil International des Musées (ICOM), 1974: "[...] une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'étude, d'éducation et de délectation."

³ Un objet entré dans un musée ne pourra jamais être remis sur le marché.

Cette extrême hétérogénéité des musées, jointe à des circonstances historiques sur lesquelles nous reviendrons, explique qu'il n'y ait jamais eu une administration générale des musées, compétente à l'égard de tous. Il existe cependant une Direction des Musées de France (D.M.F., une des directions du ministère de la Culture) qui gère ou contrôle environ 80% des 1 200 musées de France et sert également, parfois, de conseillère ou d'inspiratrice à l'égard des musées qui, sans dépendre d'elle, souhaitent bénéficier de son savoir-faire et de son expérience.

C'est à cette expérience d'organisation de la diversité du domaine muséal français que nous allons consacrer cette première section.

1. L'organisation centrale et régionale

Longtemps le mode d'administration des musées a été celui de la plupart des services publics : un organisme central unique (la D.M.F., parfois assistée de la R.M.N.) gérait ou assistait les musées relevant de sa compétence.

Depuis environ deux décennies, et avec la mise en place de la décentralisation, ce schéma a été progressivement complété par des organes régionaux intermédiaires. Cette réorganisation a été accompagnée au cours de la dernière décennie par un effort financier sans précédent puisque le budget du ministère de la Culture est passé de 3 milliards à 13,8 milliards entre 1981 et 1993. Du "jamais vu" depuis la création du ministère en 1959. Entre 1980 et 1990, l'Etat a investi plus de sept milliards de francs en faveur des musées, soit un milliard pour les musées nationaux, près de cinq milliards pour les grands travaux et environ un milliard pour les musées classés et contrôlés et les grands projets de province.

A.P.	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	Total
M. Nationaux	110	113	142	177	110	100	75	78	78	90	100	1173
Et. Public Orsay	180	85	174	668	0	131	74					1312
E.Public Gd Louvre					350	720	1010	256	127	578	533	3574
Sous - total 1	290	198	316	845	460	951	1159	334	205	668	633	6059 83%
M. classés et ctrlés	40	63	107	135	107	80	76	71	87	93	185	1044
Grands projets Prov						24	17	17	16	62	58	194
Sous - total 2	40	63	107	135	107	104	93	88	103	155	243	1238 17%
Total	330	261	423	980	567	1055	1252	422	308	823	876	7297

Tableau 2.1. : Investissements de l'Etat en faveur des musées 1980 - 1990 (MF)¹

¹ Source : Jean-Michel Tobelem. Le poids économique des musées. 1991. Page 12.

Ainsi, a-t-on assisté à la multiplication des créations de musées et à une fréquentation en croissance constante. Le musée d'Orsay et le Grand Louvre, qui ont coûté respectivement 1,2 et 5,9 milliards et ont accueilli, en 1992, 2,5 millions et 4,6 millions de visiteurs, en sont deux des plus brillants exemples.

1.1. L'échelon central : la Direction des Musées de France et la Réunion des Musées Nationaux

En ce qui concerne l'organisation administrative au sens strict, on se reportera avec intérêt aux ouvrages de Jean Chatelain¹ et plus particulièrement à ses premières parties où sont analysés les textes constitutifs de la Direction des Musées de France (D.M.F.) et de la Réunion des Musées Nationaux (R.M.N.).

Précisons simplement ici que la Direction des Musées de France est, depuis 1959, une composante du ministère des Affaires Culturelles, et que la Réunion des Musées Nationaux a été conçue dès sa création - par la loi de finance du 16 Avril 1895 - comme un organisme auxiliaire de la Direction des Musées Nationaux (la D.M.F. de l'époque), doué d'une autonomie réelle².

1.1.1. La Direction des Musées de France (D.M.F.)

C'est la direction du ministère de la Culture qui a la responsabilité de la gestion des musées nationaux et qui exerce la tutelle de l'Etat sur les musées classés et contrôlés. Sa compétence s'étend, à l'heure actuelle, à la plus grande partie des musées français³. Entre 1981 et 1991, le budget de la D.M.F. est passé de 380 millions à 1,5 milliards de francs, soit une augmentation de 300% en francs courants.

La Direction des Musées de France comprend, sous l'autorité du directeur et de son adjoint, l'inspection générale des musées, le département des collections, le département de la muséographie, de l'architecture et des équipements, le département des professions et des personnels, le département des publics, de l'action éducative et de la diffusion

¹ Administration et gestion des musées. La documentation française. Manuel de l'Ecole du Louvre. Op. cit. 1989. Droit et Administration des musées. La documentation française. 1993.

² - organisme auxiliaire puisque sa finalité est d'enrichir les musées nationaux,
- organisme autonome afin d'attirer les libéralités (c'est à dire les donations et les legs) en donnant à leurs auteurs l'assurance que leurs dons iront directement aux musées sans risque de se perdre dans le labyrinthe administratif de l'Etat.

³ Echappent cependant à sa compétence, comme nous allons le voir, les musées privés appartenant à des personnes privées ou à des collectivités à but lucratif, certains musées publics qui relèvent d'autres administrations centrales ou certains musées spécialisés ainsi que les musées de l'Institut ou ceux de la ville de Paris.

culturelle, le département des affaires financières, administratives et juridiques, la mission de la communication.

1972	1974	1979	1981	1982	1983	1984
45,36	59,61	263,15 (*)	585,12	999,62	1 634,95 (**)	1 672,76
1985	1986	1987	1988	1989	1990	
2 476,81	3 346,93	1 782,19	1 808,37	2 304,06	2 602,15	

(*) année de l'A.P. pour Orsay

(**) année de l'A.P. pour le Grand Louvre

Tableau 2.2. : Evolution de la dotation budgétaire de la D.M.F. (MF) ¹

La D.M.F. intervient dans la vie des musées selon deux modalités différentes :

- **gestion directe** pour la plupart des musées nationaux (qui appartiennent à l'Etat). Celle-ci concerne 34 établissements pour lesquels l'Etat - au travers de la D.M.F. - dispose de tous les pouvoirs de gestion et assume toutes les responsabilités ;
- **contrôle** pour les autres musées, c'est-à-dire les musées municipaux, les musées départementaux et quelques musées nationaux auxquels a été attribuée la qualité d'établissements publics autonomes (Rodin, Centre Georges Pompidou, Musée d'Orsay, Louvre). Pour ceux-ci, l'Etat n'intervient pas directement dans leur gestion. Il n'exerce qu'un rôle de contrôle, d'inspection et d'assistance.

*"Cette tutelle [de la D.M.F.] va de l'inspection à la subvention financée par le budget de l'Etat, en passant par le conseil en matière d'enrichissement des collections. Dans de nombreux cas, la tutelle équivaut en fait à un appui d'ordre technique, scientifique ou financier"*².

Ce double rôle de la D.M.F. a pu favoriser le maintien d'un clivage que relève le directeur des Musées de France :

*"Depuis 1945, la D.M.F. résulte d'une juxtaposition entre une Direction des Musées Nationaux, préoccupation majeure de l'essentiel de l'effectif de cette direction, et une Inspection Générale des Musées de Province qui était essentiellement un service des musées de province. Juxtaposition entre deux mondes pour lesquels la réflexion globale sur les personnels, les collections, les investissements n'était pas forcément systématique"*³.

Comme nous le rappelions, la D.M.F. est une des directions du ministère de la Culture. A ce titre elle assure la gestion des musées appartenant à l'Etat et exerce certains pouvoirs d'inspection sur les musées appartenant aux collectivités locales. Ces pouvoirs d'inspection sont justifiés, entre autres, par les dépôts d'œuvres d'art consentis par l'Etat à ces collectivités⁴.

¹ Source : Ministère de la Culture et de la Communication. Etat et Culture - Musées. 1991. Page 158.

² José Freches. Les musées de France. 1980. Op. cit. Page 17.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 18.

⁴ La notion de musée classé trouve son origine dans le droit de regard que l'Etat a souhaité garder sur les œuvres d'art qu'il avait placées en dépôt dans les principaux musées de province après la Révolution.

Plus précisément, la D.M.F. exerce deux grands types de tâches :

• tâches incombant à la D.M.F. dans sa mission propre et son domaine de responsabilité directe ¹

- préparer et mettre en œuvre la politique des pouvoirs publics tendant à conserver, protéger, enrichir, étudier et mettre en valeur le patrimoine muséographique,
- assurer le libre accès du public à ce patrimoine,
- exercer un droit de préemption sur les ventes publiques et de retenue à l'exportation des œuvres d'art,
- contribuer à la fonction éducative de l'Etat (organisation de visites scolaires...),
- élaborer et mettre en œuvre les campagnes de restauration des collections,

• tâches revenant à la D.M.F. au titre de ses missions d'appui, de contrôle, de tutelle des autres musées

- exercer la tutelle de l'Etat sur les établissements publics suivants : Réunion des Musées Nationaux, Musée Gustave Moreau, Musée Rodin, Musée Henner, établissement public du musée du 19^{ème} siècle, établissement public du Grand Louvre.
- administrer les musées nationaux et l'Ecole du Louvre,
- exercer la tutelle de l'Etat sur les musées classés et contrôlés² et remplir à leur égard une mission d'assistance financière, scientifique et technique,
- suivre et contrôler les activités de l'Union Centrale des Arts Décoratifs.

Une réflexion est engagée actuellement sur l'organisation de la D.M.F. Elle rejoint les préoccupations des responsables de musées qui, à l'instar de B. Ceysson³, notent que: *"un certain nombre de musées de province ne correspondent plus au musée municipal traditionnel"* [et que] *"la D.M.F. est indispensable mais il lui faudrait moins de pouvoirs et plus d'autorité... Pour ce faire elle doit redéfinir ses objectifs et ses missions... Elle a œuvré pour transformer les musées. Cette transformation se confirme mais dans la fragilité. [...] Les modes de contrôle que les instances parisiennes exercent ne me paraissent plus appropriés"*⁴.

¹ Cette mission est proprement celle de l'Etat. Il l'exerce directement sur "ses" musées, c'est à dire son patrimoine. Il s'assure que "les autres musées" s'en inspirent et, vis-à-vis d'eux, son intervention sera sans doute modulée selon le type de rapports qu'il entretient avec eux.

² Il s'agit des musées appartenant soit à des collectivités publiques autres que l'Etat, soit à toute autre personne morale. Pour de plus amples précisions, on peut se référer au paragraphe 2.2. : Les musées classés et contrôlés.

³ Directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne.

⁴ Interview de Bernard Ceysson publiée dans "La lettre du projet de développement des musées de France". N° 1. Janvier 1991. Pages 6 et 7. De même, Marc Casteignau, directeur de l'écomusée de la Grande Lande de Gascogne, constatait : *"l'éclairage porté sur les relations avec les administrations et la redéfinition du rôle de la D.M.F. dans ce mouvement nous seront très utiles tant la coupure entre musées nationaux et musées classés et contrôlés, et entre musées des Beaux-arts et écomusées, peut être mal*

Pensant, lui aussi, aux objectifs et aux missions de sa direction centrale, le directeur des Musées de France a lancé un "projet de service"¹ qui définit quatre pôles de compétence pour la D.M.F. : les personnels, les collections, les publics et les lieux.

De son côté, le groupe de travail de l'E.N.A.² attire l'attention sur deux décisions récentes de l'administration de la Culture qui rendent indispensable, selon lui, une réflexion sur la réorganisation de ce secteur :

- d'une part, depuis 1988, c'est la direction de l'Administration Générale du ministère de la Culture qui assure la gestion administrative de l'ensemble du corps du Patrimoine, y compris des personnels de musées,
- d'autre part, depuis 1991, les musées nationaux - qui étaient jusqu'alors gérés en régie directe par la D.M.F. - sont devenus des services extérieurs et assurent par conséquent une grande part des fonctions précédemment assurées par l'administration centrale.

Le groupe de travail de l'E.N.A. en conclut que le moment est venu de passer d'une administration de gestion à une administration de mission. Il estime que, dans ce contexte, l'organisation nouvelle de la D.M.F. devrait viser deux objectifs³ :

- d'abord, donner plus de cohésion à la communauté des musées en assurant une plus grande mobilité des agents et une meilleure diffusion de l'information,
- ensuite, mieux utiliser le potentiel d'expertise de l'Inspection Générale des Musées Classés et Contrôlés en la spécialisant dans des missions d'animation, d'orientation et de réflexion⁴. Une telle mesure permettrait de mettre à la disposition des musées, comme d'ailleurs ceux-ci le demandent, un véritable réseau de compétences.

En ce qui concerne le premier de ces objectifs, il semble que le désir de voir la Direction des Musées de France assurer des fonctions de coordination et de cohésion entre les musées se soit accru au cours des dernières années⁵. Ainsi, les personnels

vécue par les cadres des musées d'ethnologie et autres écomusées" (La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Page 8).

¹ Pour plus de précisions, consulter l'interview du directeur des Musées de France dans "La lettre du projet de développement des musées de France". N° 1. Janvier 1991. Pages 1 et 2.

² Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 27.

³ Les développements qui suivent sur ces deux objectifs figurent de façon plus complète dans le rapport "Grands musées et décentralisation culturelle". 1990. Op. cit. Pages 27 et 28.

⁴ Ceci serait rendu possible par la déconcentration dans les D.R.A.C. d'une partie des mécanismes d'aide. En effet, à l'heure actuelle, l'I.G.M.C.C. éprouve d'énormes difficultés à faire face aux tâches trop nombreuses qui lui sont assignées. Cette situation peut s'expliquer par l'accroissement important de ses missions - auquel n'a pas été associé un accroissement semblable de ses moyens -, l'importance des tâches administratives mais également l'effectif relativement réduit de l'Inspection dont l'activité s'exerce sur l'ensemble du territoire.

⁵ "Les membres du groupe 2, qu'ils soient "acteurs régionaux" ou représentants de l'Etat, ont tous convergé vers la nécessité de renforcer le rôle de support de la D.M.F.. Celle-ci ne doit plus apparaître

expriment-ils leur attente d'une véritable politique des ressources humaines et de gestion prévisionnelle des carrières¹. Une meilleure gestion des ressources humaines devrait favoriser la mobilité, notamment chez les conservateurs, afin de remédier au déficit de conservateurs d'Etat dans les musées de province.

Au souci légitime d'une plus forte cohésion de la communauté des musées doit répondre une meilleure connaissance du paysage muséal français. On privilégiera donc les structures de diffusion de l'information, les outils de connaissance des publics et même une véritable "photographie" de ce complexe paysage. Ce sont les étudiants de l'E.N.A. qui font justement remarquer qu'il :

"manque aujourd'hui une vision globale et détaillée de l'ensemble des musées français, notamment dans les domaines de la connaissance des équipements, de la structure du personnel, des budgets et des modes de financement".

Il est nécessaire néanmoins de corriger quelque peu cette affirmation en précisant que, depuis la parution de ce rapport, la D.M.F. a marqué son intérêt pour cette recherche, notamment en mettant en place quelques outils de connaissance² dont nous reparlerons dans des chapitres ultérieurs.

1.1.2. La Réunion des Musées Nationaux (R.M.N.)

Les premiers textes qui fondent l'organisation actuelle des musées sont la loi de finances du 16 avril 1895 et le décret du 14 janvier 1896 pris pour son application. Ces textes créent la Réunion des Musées Nationaux et lui octroient la personnalité morale et l'autonomie financière. Les musées nationaux ne disposent pas, en effet, de l'autonomie financière que le législateur a voulu accorder à la R.M.N. pour les raisons que nous avons rappelées plus haut. La Réunion des Musées Nationaux est aujourd'hui une entité qui conjugue culture du service public et aspects commerciaux (édition et commerce). Elle regroupe les 34 musées nationaux dont la liste est établie par décret rendu sur proposition du ministre de l'Education Nationale et du ministre des Finances. Ces 34 établissements constituaient, jusqu'en 1991, un établissement public administratif. En 1991, la R.M.N. a été dotée du statut d'établissement public industriel et commercial (E.P.I.C.) investi de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Ce type d'établissement est une construction juridique qui permet à un service public de fonctionner selon les règles du secteur privé. Appliquée à la R.M.N., cette formule

comme un échelon trop lointain de gestion". La lettre du projet de développement des musées de France. N° 3. Mars 1991. Page 5.

¹ *"Constat révélateur de l'absence d'un véritable service de gestion des ressources humaines"*. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 3. Mars 1991. Page 5.

² Muséostat, Observatoire permanent des publics, Observatoire des mouvements des œuvres d'art, ...

autorise les musées nationaux à gérer leurs activités à caractère économique par l'intermédiaire d'une structure ad hoc. Elle permet, par ailleurs, que soit constitué un réseau entre les musées nationaux, facilitant ainsi les synergies. L'évolution qu'elle a connue en 1991 n'est cependant pas anodine et mérite que l'on s'interroge, à la suite du directeur des Musées de France, sur les tenants et les aboutissants d'un tel changement : *"La R.M.N., qui était un établissement public administratif, est devenue depuis le 1^{er} janvier 1991 un établissement industriel et commercial. Que signifie cette évolution institutionnelle et administrative ? Quelle transformation des modes de gestion implique-t-elle ? Quel ferment d'évolution pour l'ensemble du monde des musées implique-t-elle ?"*¹.

De même, la mise en réseau des musées nationaux suppose que soient définies les modalités de ces relations et précisées les conséquences que celles-ci peuvent avoir sur les musées de province².

Les missions essentielles de la R.M.N., telles qu'elles résultent de cette évaluation, peuvent être définies en quatre termes : acquérir, exposer, accueillir et diffuser :

- **Acquérir** : Il s'agit d'enrichir les collections et, ainsi, de contribuer à l'un des enjeux essentiels de la vie des musées. Ce sont les revenus des droits d'entrée qui offrent la possibilité à la Réunion des Musées Nationaux de réaliser des acquisitions. Celles-ci permettent de combler des lacunes, d'élargir les périodes ou les manières des artistes représentés, ou encore de reconstituer le décor et le mobilier de grands châteaux-musées tels que Compiègne ou Versailles. Avec 125,77 millions de francs, les crédits d'achat des musées nationaux ont enregistré, en 1992, un très important accroissement par rapport à 1991 (+ 65%), rejoignant presque le montant record de 1990.

(en millions de francs)		1992	1991	1990
Subventions	Subventions de l'Etat	32,72	16,50	29,70
	Fonds du patrimoine	11,00	8,40	22,90
	Autres	0,61	0,50	0,60
	Total	44,33	25,40	53,20
Ressources R.M.N.	Résultats R.M.N.	57,64	46,40	47,70
	Dons et legs affectés	18,47	1,60	38,00
	Mécénat	5,33	2,60	2,90
	Total	81,44	50,60	88,60
Total engagé		125,77	76,00	141,80

Tableau 2.3. : Origine des crédits d'acquisition de la R.M.N.

¹ Jacques Sallois in Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 18.

² *"Quel type de relation entre cette structure nouvelle et les musées nationaux mais aussi les musées des collectivités locales ? Déjà des accords s'esquissent entre la R.M.N. et des musées de métropoles régionales: Rouen, Lille, Nantes, Nancy. Quel type d'évolution ceci préfigure-t-il ?"* Ibid. Page 19.

Les collections des musées nationaux peuvent également bénéficier de donations, sources précieuses d'enrichissement mais soumises à d'importantes variations d'une année à l'autre. Ainsi, en 1990, les donations s'élevaient à 228 millions de francs. Elles étaient de 74 millions de francs en 1991 et, si aucune n'a été enregistrée en 1992, en 1993, elles ont représenté une valeur globale de 39,77 millions de francs.

- **Exposer** : C'est un peu la mission phare la R.M.N. qui organise ou participe à l'organisation de quelque vingt à trente expositions temporaires chaque année dans les musées nationaux et aux galeries nationales du Grand Palais. Ces manifestations sont essentielles à la vie et au rayonnement des collections. Elles permettent de réunir en un lieu prestigieux, pour un temps donné et pour un vaste public d'amateurs d'art, un ensemble d'œuvres souvent disséminées dans le monde entier. Tantôt ces expositions sont consacrées à un seul artiste dont on regroupe les œuvres les plus significatives, tantôt elles visent à présenter une école ou un style ayant imprimé son originalité sur plusieurs pays ou plusieurs générations. L'exposition consacrée aux frères Le Nain (Grand Palais, octobre 1978 - janvier 1979) est du premier type, celle sur le Symbolisme en Europe (Grand Palais, juin - juillet 1976), du second.

La R.M.N. s'associe tantôt à un ou plusieurs musées nationaux, tantôt à des partenaires étrangers. L'exposition consacrée à Valentin et aux Caravagesques français (Grand Palais, février - avril 1974) associait la R.M.N. à la Surintendance des Musées de Rome et à l'Académie française de Rome (Villa Médicis). Celle sur le Symbolisme en Europe (cf. supra) était le résultat d'une collaboration de la R.M.N., le Boymans van Beunigen de Rotterdam, les Musées Royaux de Belgique et la Staatliche Kunsthalle de Baden Baden, ainsi que les Galeries Nationales du Grand Palais. Ces arrangements permettent non seulement une fructueuse mise en commun des œuvres d'art et du travail des équipes scientifiques et administratives, mais également un partage non négligeable des coûts et des responsabilités. Les Caravagesques ont été exposés à Rome après Paris et le Symbolisme dans les trois pays dont les musées avaient contribué à organiser cette manifestation.

Il est rare que dépenses et recettes s'équilibrent. Le budget annuel des expositions de la R.M.N. est passé de 20 à 60 millions de francs, de 1985 à 1989. De leurs côtés, les recettes évoluaient, dans le même temps, de 38,4 à 45,8 millions de francs.

- **Accueillir** : Pour améliorer la qualité de l'accueil et offrir des prestations plus diversifiées, la Réunion des Musées Nationaux s'est dotée, en 1990, d'un nouveau département de l'accueil et du droit d'entrée. Cette même année la fréquentation des musées nationaux avait été supérieure de 12% à celle de 1989. Les résultats de 1991 ont été faussés par la crise liée à la guerre du Golfe (- 8%) et bien qu'en 1992, la

fréquentation augmentait de nouveau pour atteindre sensiblement le même niveau qu'en 1990¹, l'année 1993 marquait une légère baisse de la fréquentation (- 3 %).

- **Editer et diffuser** les reproductions des collections. Les services techniques et commerciaux de la R.M.N. éditent et commercialisent les reproductions des collections appartenant aux musées nationaux et jouent, pour les musées, le rôle d'éditeur et de diffuseur. Cette activité de diffusion est présente dans les trente-quatre musées nationaux et dans cinq boutiques à Paris. La R.M.N. est, aujourd'hui, l'un des tous premiers éditeurs d'art français, tant par le nombre d'ouvrages publiés que par leur succès éditorial. Le succès des éditions permet de répondre à une double exigence :

- fournir aux musées un outil éditorial de qualité, respectant et valorisant le travail scientifique des auteurs,
- permettre une multiplication d'ouvrages destinés à des succès éditoriaux moindres (ou d'une rentabilité plus lente) mais qui facilitent l'accès du public aux collections.

Si le chiffre d'affaires (droits d'entrée et produits commerciaux) de la R.M.N. est passé de 254 millions en 1985 à 475 millions en 1990 (+87%) et à 614,5 millions de francs en 1992 (+ 20% par rapport à 1991), son chiffre d'affaires proprement commercial est passé quant à lui de 141,1 millions de francs en 1985 à plus de 246 millions de francs en 1990 (+74%) et à 319,4 millions de francs en 1992 (+ 22% par rapport à 1991). L'ensemble des produits, à l'exception des publications scientifiques, voit ainsi son chiffre d'affaires progresser de façon spectaculaire : la croissance a atteint, par exemple, 88% pour les moulages en bronze entre 1989 et 1990. En ce qui concerne la diffusion, des disparités sensibles existent selon les sites². Par ailleurs, l'activité de diffusion extérieure (c'est-à-dire non réalisée dans les espaces commerciaux des musées et les boutiques de la R.M.N.) a représenté 6,5% en 1990 et devrait se renforcer dans les années à venir, avec, en particulier, le développement de la vente par correspondance. Ses recettes ont permis à la Réunion des Musées Nationaux de renforcer sa contribution à l'amélioration de l'accueil du public et à l'enrichissement des collections nationales, sa mission originelle. Sa contribution à la politique d'acquisition est ainsi passée de 43,3 millions en 1985 à 96,7 millions en 1990 et à 87,5 millions en 1992³. Parallèlement,

¹ Des chiffres plus précis ainsi que des développements sur l'engouement croissant du public pour les grandes expositions sont donnés au chapitre 4.

² Ainsi, en 1989, près de 70% du chiffre d'affaires global a été réalisé par seulement 3 musées : Louvre, Orsay, Versailles, respectivement 37%, 22% et 9%.

³ Sources : rapports d'activité de la R.M.N. La contribution de la R.M.N. aux ressources d'acquisition est obtenue par l'équation : total général des ressources d'acquisition - total général des charges d'acquisition + dons et legs.

une intense activité a été développée dans le domaine des expositions temporaires (150 ont été organisées entre 1985 et 1990).

En près d'un siècle d'existence, la R.M.N. a beaucoup évolué et est devenue une véritable administration latérale des musées dont la mission première (l'acquisition d'œuvres d'art) a perdu de son importance relative. Sa liaison avec la D.M.F. est de plus en plus étroite, et, si statutairement elle reste un établissement public autonome, elle est devenue, en fait, une branche de l'administration des musées, sans réelle autonomie mais bénéficiant de règles de gestion plus souples que celle-ci¹. La R.M.N. a donc ses organes de gestion propres et, en particulier, un conseil d'administration avec un président² et une représentation importante du mécénat.

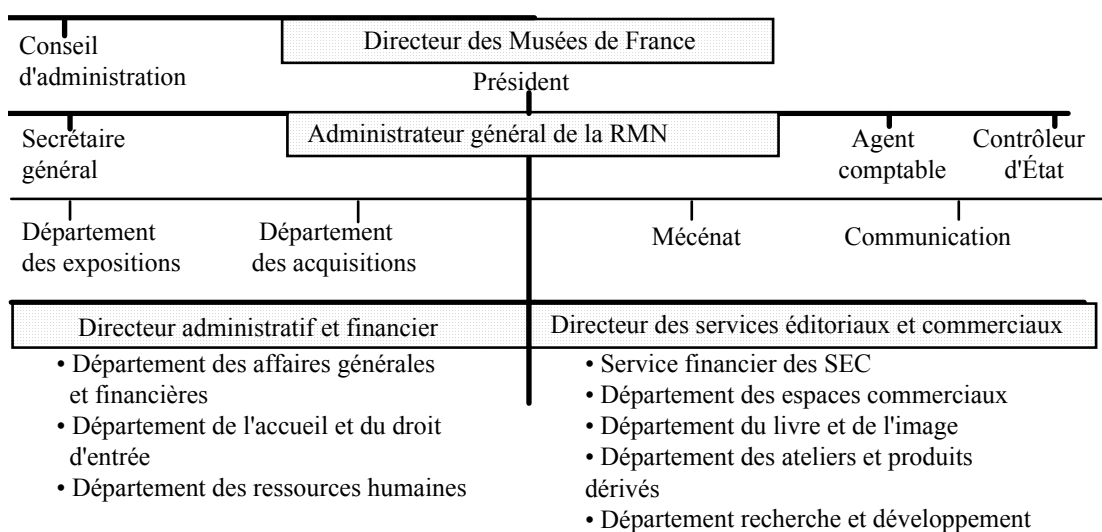


Schéma 2.4. : Organigramme succinct des services centraux fin 1992

1.2. Les organes de régionalisation

A une relation directe entre l'administration centrale des musées et les différents établissements, la politique de décentralisation, initiée en 1982, a substitué une organisation faisant place à des relais régionaux nouveaux. Les principaux sont les Directions Régionales des Affaires Culturelles (D.R.A.C.), les Fonds Régionaux pour les Acquisitions des Musées (F.R.A.M.) et pour l'Art Contemporain (F.R.A.C.).

Nous ne développerons pas ces points mais il est - là encore - possible de consulter avec profit les ouvrages de Jean Chatelain pour des précisions administratives et juridiques qui ne sont pas l'objet de ce travail.

¹ Pour approfondir ce point juridique : Claude DUFAUR "Etude d'un établissement public culturel : la R.M.N.", thèse de droit, Université Paris 1, 1978.

² Le directeur des Musées de France est de droit le président du conseil d'administration de la R.M.N.

1.3. Les organes extérieurs à la D.M.F.

On a, depuis longtemps, cherché à pallier les inconvénients dus au morcellement des musées français et à la diversité de leurs tutelles, en essayant d'établir entre eux les liaisons indispensables à leur bon fonctionnement. Les résultats restent inégaux.

- Citons d'une part, pour mémoire, le comité consultatif interministériel de coordination muséologique. Créé par le décret 65-416 du 29 mai 1965, il ne s'est cependant jamais réuni, essentiellement en raison de sa composition trop lourde et disparate qui associait à des administrations compétentes d'autres instances dont ne s'imposaient ni l'intérêt, ni l'efficacité¹.
- D'autre part, des liaisons ponctuelles intéressantes existent entre certains musées extérieurs et la D.M.F. lorsque le directeur des Musées de France est membre de droit - ou parfois membre désigné - de leur conseil d'administration.
- Par ailleurs, des organismes corporatifs indépendants de l'administration, mais en rapport avec elle, permettent une collaboration entre des musées français de spécialités diverses (beaux-arts, sciences naturelles et techniques, etc.).
- Enfin, sur le plan international, existe le conseil international des musées (plus connu sous le nom d'I.C.O.M. : International Council of Museums) placé sous l'égide de l'UNESCO et regroupant une fédération de comités nationaux et, en particulier, un comité français ouvert à tous les membres des professions muséales.

2. Les statuts des musées

"Aucun texte d'ensemble ne vint clarifier la structure des musées de l'Etat ou des collectivités locales avant la loi du 10 août 1941 promulgué par Vichy. Ce texte fut annulé par l'ordonnance du 13 juillet 1945 qui en a cependant repris les principales dispositions et constitue, encore à l'heure actuelle, la base de l'organisation des musées de France. Ce texte distingue les musées nationaux des musées dits "classés et contrôlés"².

Ainsi, les musées relevant à des titres divers de la D.M.F. se répartissent en deux grandes catégories : les musées nationaux (2.1.) et les musées classées ou contrôlées

¹ José Freches précise ainsi que les premières d'entre elles "telles que les directions des musées, des archives ou des bibliothèques ont toujours entretenu en dehors de tout organisme officiel, des rapports de coordination et de collaboration assez étroits. Les autres n'auraient sans doute pas apporté à l'organisme officiel d'éléments réels d'efficacité". 1980. Op. cit. Page 146.

² Ibid Page 15.

(2.2.). Une troisième catégorie regroupe, quant à elle, les musées qui échappent à la tutelle de la D.M.F. (2.3.).

2.1. Les musées nationaux

L'ordonnance et le décret de 1945 établissent une liste limitative des musées nationaux qui relèvent de la Direction des Musées de France. Ils sont actuellement au nombre de 34, répartis sur l'ensemble du territoire français. Ils sont financés par l'Etat et gérés sous forme de services extérieurs de la D.M.F. On peut les répartir en deux catégories : ceux qui sont directement administrés par la D.M.F. et ceux qui - jouissant d'une certaine autonomie - sont simplement soumis à sa tutelle ou à son contrôle.

2.1.1. Les musées nationaux administrés par la D.M.F.

C'est le statut ordinaire des musées nationaux : administrés par la Direction des Musées de France, assistée de la Réunion des Musées Nationaux, ils n'ont ni personnalité juridique, ni budget autonome. Notons simplement, à titre d'information, qu'ils sont répartis en onze grands départements scientifiques¹ et sont en principe placés sous l'autorité d'un membre du corps de la conservation relevant directement de la D.M.F.

Sur le plan financier, les plus grands de ces musées commencent à bénéficier d'une prudente décentralisation s'exerçant dans deux voies :

- D'une part le budget de la R.M.N. prévoit des crédits mis à disposition des chefs d'établissement du Louvre et des musées de Versailles, d'Orsay et Picasso pour faire face à des dépenses comme l'action commerciale ou l'accueil du public.
- D'autre part, une délégation est donnée aux directeurs du Louvre et du musée d'Orsay pour engager certaines dépenses sur les crédits de la D.M.F.

2.1.2. Les musées nationaux placés sous tutelle ou contrôle de la D.M.F

Chacun de ces établissements a une personnalité juridique autonome et une indépendance financière. Ils peuvent bénéficier de statuts différents : les uns étant des établissements publics appartenant au secteur administratif, les autres dépendant d'une

¹ Ces onze départements ne coïncident pas avec la division en musées puisque d'un côté le seul musée du Louvre en comprend sept et que quatre autres musées (Antiquités Nationales à St Germain, Versailles et Trianon, Musée des Arts Asiatiques, Musée d'Orsay) en constituent chacun un. Les autres musées nationaux ne sont pas répartis en départements mais peuvent être assistés par les responsables des grands départements.

association (l'Union Centrale des Arts Décoratifs) qui reste, au moins dans son principe, un organisme de droit privé.

• **Les musées érigés en établissements publics "autonomes"**

Ce groupe de musées peut être divisé en trois sous-groupes. Le premier de ceux-ci rassemble trois établissements. Ce sont les musées Gustave Moreau, Rodin et Jean-Jacques Henner. Ce premier sous-groupe a été constitué pour répondre aux désirs des donateurs, en leur donnant l'assurance que leurs libéralités seraient effectivement utilisées au profit du musée de leur choix. On notera cependant que l'autonomie des musées Moreau et Henner est purement théorique du fait de leur manque de ressources financières. Leur maintien dans cette catégorie ne relève donc que du bon-vouloir de la D.M.F. et de la R.M.N. Quant au musée Rodin, chargé d'assurer l'exploitation des droits de reproduction laissés à l'Etat par l'artiste, il dispose au contraire d'une réelle aisance financière grâce aux droits qu'il détient sur la reproduction des fontes du sculpteur. Cette ressource lui permet d'assurer totalement (c'est-à-dire sans l'aide de l'Etat) ses dépenses de fonctionnement et d'investissement. Il reste, cependant, soumis aux réglementations et contrôles rigoureux qui pèsent sur les établissements publics.

Le Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou constitue, à lui seul, le second sous-groupe en raison de son caractère particulier. Cet établissement rassemble, en effet, quatre unités distinctes (la Bibliothèque Publique d'Information : B.P.I., le Musée National d'Art Moderne : M.N.A.M., l'Institut de Recherche et de Coordination Acoustique-Musique : I.R.C.A.M., le Centre de Création Industrielle : C.C.I.) qui devraient théoriquement relever de ministères différents. C'est donc pour simplifier leur coordination et leur gestion que ces quatre unités ont été réunies dans une organisation unique, au statut souple.

Le troisième sous-groupe réunit les établissements publics de construction (celui du Centre Georges Pompidou, celui du musée d'Orsay et celui chargé de la réalisation du Grand Louvre). Il convenait en effet de concentrer, sous une seule autorité, la masse des moyens nécessaires à ces projets exceptionnels.

Le musée d'Orsay ne présentant pas la même complexité que le Centre Georges Pompidou, il a été placé sous l'autorité de la D.M.F., sans donner naissance à un établissement de gestion. En ce qui concerne le Grand Louvre, il a donné naissance le 1^{er} janvier 1993 à un second établissement public de gestion.

• L'Union Centrale des Arts Décoratifs

Fondée en 1880 par la fusion de l'Union Centrale des Arts Appliqués à l'Industrie et de la Société du musée des Arts Décoratifs, l'U.C.A.D. est juridiquement une association reconnue d'utilité publique, régie par la loi de 1901, c'est-à-dire une entité de droit privé totalement distincte de l'Etat. Néanmoins, et depuis sa création, elle a bénéficié d'aides importantes de la part de l'Etat ainsi que de la mise à sa disposition d'une partie des locaux du Palais du Louvre. C'est la raison pour laquelle l'opinion publique considère le musée des Arts Décoratifs comme une partie du musée du Louvre... On pourrait plutôt penser qu'il s'agit d'une catégorie à part des musées nationaux, compte tenu de son importance au plan national. Jean Chatelain, souligne bien la spécificité juridique de cet établissement :

"On sait que la distinction, autrefois fort nette, entre institutions publiques et privées est devenue beaucoup plus floue depuis que la jurisprudence a élaboré la notion d'entreprise privée d'intérêt général ou chargée d'une mission de service public. Pour ces raisons, et aussi parce qu'il s'agit évidemment d'un musée d'importance nationale, le musée des Arts Décoratifs peut être considéré comme constituant une catégorie à part des musées nationaux."

On peut également noter que l'Union a constitué le premier organisme complexe regroupant une bibliothèque, des musées, des écoles... devançant ainsi le Centre Georges Pompidou.

Les musées nationaux, s'ils constituent une catégorie précise de musées, représentent en fait, ainsi que nous venons de l'exposer, un groupe très hétérogène au sein duquel coexistent des établissements prestigieux et d'autres au développement plus incertain.

2.2. Les musées classés et contrôlés

L'article 6 de l'ordonnance du 13 juillet 1945 précise que *"les musées appartenant soit à des collectivités publiques autres que l'Etat soit à toute autre personne morale se divisent en musées classés et musées contrôlés."* Au nombre d'environ un millier, ils sont très hétérogènes dans leurs statuts, importances et collections. Bien qu'indépendants de l'Etat, ils demeurent soumis à son contrôle scientifique et technique, ainsi que le précise la loi du 22 juillet 1983¹. On les désigne souvent sous le terme général, et pas toujours justifié, de musées de province. Le plus souvent municipaux, ils

¹ Loi 86-663 du 22 juillet 1983. Le contrôle scientifique de l'Etat est assuré par l'Inspection Générale des Musées Classés et Contrôlés (I.G.M.C.C.) qui peut également leur fournir certaines prestations telles que la restauration. Ce dispositif est conforme aux principes de décentralisation.

sont financés par leur collectivité de tutelle. Ils bénéficient, ponctuellement, de subventions de l'Etat.

2.2.1. La très grande variété des musées de province

Leur principale différence avec les musées nationaux tient au statut des conservateurs : les conservateurs des musées nationaux sont nommés par le ministre de la Culture alors que ceux des musées de province dépendent totalement de leur autorité de tutelle. Leur point commun est que leurs collections relèvent du domaine public et sont inaliénables.

Un certain flou demeure cependant quant à leur organisation. Les lois de décentralisation, tout en laissant une grande latitude d'action aux collectivités territoriales chargées d'organiser leurs musées, précisent néanmoins que ceux-ci sont placés sous le contrôle technique de l'Etat. Or, il semble que l'on ignore encore précisément ce que ces termes signifient, puisqu'il n'existe pas de jurisprudence sur ce point. Il en résulte une certaine souplesse dans l'organisation de ces établissements.

Pour définir le champ de compétence de la D.M.F. au sein des musées publics et semi-publics autres que ceux appartenant à l'Etat ("musées de province"), il faut s'intéresser à trois critères distinctifs :

- Distinction entre les musées des Beaux-Arts et les autres, qui semble cependant s'estomper depuis les années 70. La D.M.F. est, dans les faits, compétente pour assurer la tutelle de l'Etat sur tous les musées ne relevant pas expressément de la compétence d'autres services. Sa compétence s'élargit en fonction des subventions qu'elle accepte d'accorder. Comme nous le précise José Freches :

*"la tutelle de l'Etat sur les musées classés et contrôlés s'exerce essentiellement par le biais des subventions et le contrôle de la bonne conservation des dépôts de l'Etat qui pourraient être repris dès lors que leur présentation ou leur mise en valeur laisserait à désirer. [...] L'Etat joue [...] le rôle de conseil qui lui revient naturellement en mettant ses compétences techniques et scientifiques au service des collectivités locales ou des autres personnes morales propriétaires de collections publiques."*¹

- Distinction selon la personne morale qui en est propriétaire : la quasi totalité des musées qui relèvent du droit public ne dispose pas de la personnalité juridique : ils sont placés sous contrôle de la D.M.F. en qualité de musées classés ou contrôlés (à l'exception des musées de la ville de Paris). Des musées locaux peuvent aussi être érigés en établissements publics. Ils entreront alors dans la catégorie des musées classés ou

¹ José Freches 1980. Op. cit. Pages 25 et 26.

contrôlés, et seront soumis au contrôle de la D.M.F. s'ils relèvent de son champ de compétence.

En ce qui concerne les musées appartenant à des personnes de droit privé, on distingue : les musées d'association - qui agissent en collaboration avec les pouvoirs publics dont ils sollicitent les concours techniques et financiers, acceptant par là même leur contrôle, on peut donc les classer dans les musées contrôlés¹ - et les musées de fondation qui restent, dans leur principe, des personnes morales de droit privé avec toutes les conséquences que cela implique sur le statut du personnel et celui des collections (même si, parfois, pour des fondations gérant des collections importantes, le directeur des Musées de France figure parmi les représentants de l'Etat au conseil d'administration). Quant aux musées à but lucratif, ils sont, par définition, exclus des musées contrôlés².

- Distinction entre musées classés et contrôlés : la liste des musées classés est fixée par décret. C'est un label de qualité mais qui n'entraîne, en vérité, qu'une seule conséquence juridique : son conservateur en chef est un agent du corps d'Etat de la conservation mis à la disposition de la municipalité pour remplir cette fonction (tous les musées classés sont municipaux). Une loi du 22 juillet 1983 impose que "*les dépenses relatives au personnels scientifiques d'Etat des musées classés [soient] prises intégralement en charge par l'Etat*". Auparavant, les communes bénéficiaires de ce concours étaient appelées à participer obligatoirement au paiement des traitements et indemnités du conservateur mis à leur disposition. La distinction entre musées classés et musées contrôlés n'existe cependant plus de fait depuis 1990³, et doit disparaître sur le plan administratif.

¹ Ainsi, les musées des associations désintéressées sont assimilés, par la pratique, aux musées publics quand ils en font la demande et s'ils introduisent dans leurs statuts les clauses d'inaliénabilité et de dévolution.

² En effet, seul un musée appartenant à une personne morale ou à une collectivité sans but lucratif peut être assimilé à un musée public quand il en fait la demande auprès de la D.M.F. et s'il introduit dans ses statuts les clauses d'inaliénabilité et de dévolution (obligation de transférer à un autre musée public la collection en cas de dissolution ou de disparition de la personne morale propriétaire). José Freches. 1980. Op. cit. Page 24.

³ Depuis la loi du 28 novembre 1990, le monopole des conservateurs d'Etat à la tête des musées classés a disparu. Cette disposition législative fut rendue obligatoire par la réalité : les conservateurs d'Etat étaient très peu nombreux à accepter de travailler en province. Ils étaient donc le plus souvent remplacés dans les musées classés par un conservateur territorial en situation de détachement. Avec la loi du 28 novembre 1990, il n'existe plus de différence entre les musées classés et les musées contrôlés.

2.2.2. Positionnement des musées de province vis-à-vis des grands musées parisiens

Les actes fondateurs des grands musées parisiens comportent des clauses précisant les relations que ceux-ci devraient entretenir avec leurs homologues provinciaux. L'idée était de constituer des réseaux liant les institutions parisiennes aux musées de province. Ceux-ci auraient ainsi pu accéder non seulement à une assistance technique mais aux œuvres elles-mêmes, par des prêts réguliers, voire à des expositions créées à Paris et présentées en province. La réalité est assez différente.

Ainsi le groupe de travail de l'Ecole Nationale d'Administration précise¹ que, si 807 œuvres sont actuellement exposées au M.N.A.M., 31 694 sont inscrites à son inventaire (dont près de 20 000 dessins). Ces seuls chiffres justifieraient une mise en réseau. Les prêts et les dépôts restent trop limités² et il est par ailleurs fort rare de voir une exposition d'origine provinciale être présentée à Paris. Les étudiants de l'E.N.A. pensent que cette situation perdure car, en réalité, chacune des deux parties voit dans cette mise en réseau plus d'inconvénients que d'avantages. Les grands musées parisiens recherchent plutôt le partenariat des grands musées étrangers³, et ce pour des raisons tenant à la fois au prestige, aux moyens financiers, aux moyens scientifiques et aux richesses des collections. Ils ignorent donc trop souvent les musées de province et leurs programmations. Les musées de province, quant à eux, n'aspirent pas non plus réellement à une collaboration étroite avec les musées parisiens. Ils craignent vraisemblablement d'y perdre leur personnalité et leur autonomie.

Ceci ne signifie pas pour autant que ces deux univers soient complètement hermétiques l'un à l'autre. Les musées parisiens et leurs succès très largement médiatisés ont sans doute contribué à une certaine émulation en province et à la prise de conscience des élus qui voient à présent dans leurs musées des vecteurs forts de leur propre image. Parallèlement, les moyens financiers exceptionnels dont disposent les grandes institutions parisiennes ont incité les musées de province à développer des spécificités

¹ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 6.

² Les dépôts posent par ailleurs un problème financier aux musées qui en bénéficient car ils doivent en supporter les dépenses d'assurance. Ainsi, le musée d'art moderne de la Communauté Urbaine de Lille bénéficiait en 1991, au titre de dépôts temporaires, de 10 œuvres déposées par le M.N.A.M., de 30 œuvres déposées par le F.N.A.C. et de 8 œuvres déposées par des collectionneurs et faisant l'objet d'une convention de dépôt avec les propriétaires. Ces dépôts lui permettent d'enrichir sa collection mais ils entraînent par ailleurs des dépenses importantes en assurances estimées à 250 000 francs environ par an.

³ Par exemple, l'exposition "Matisse, 1904 - 1917" présentée au M.N.A.M. du 25 février au 21 juillet 1993 a également été présentée à New-York (Mo.M.A.), à Moscou (musée Pouchkine) et à Saint-Petersbourg (musée de l'Ermitage). Elle était co-organisée par ces quatre institutions.

leur permettant de se positionner sur les "niches" laissées vacantes par les leaders parisiens. C'est ainsi que se sont développés les écomusées, les musées des sciences et techniques et autres musées des arts et traditions populaires. Enfin, les musées de province ont également très rapidement utilisé le concept de région européenne, qui leur a permis de contourner le clivage Paris - province, en se mettant en relation avec des institutions étrangères. A titre d'exemple, citons l'association régionale des conservateurs du Nord Pas-de-Calais qui invite régulièrement des journalistes belges, néerlandais ou anglais aux expositions de cette région, et qui développe également des programmes d'échange avec la Belgique¹.

Ce relatif échec de la mise en réseau des musées en France n'est pourtant pas fatal si l'on en juge par la brillante réussite du Centre suédois des expositions itinérantes. Cette fondation à vocation culturelle, financée essentiellement par l'Etat, a pour mission de produire et de distribuer des expositions itinérantes, principalement en Suède mais aussi parfois dans d'autres pays, afin de donner à tous les habitants, où qu'ils résident, l'occasion d'avoir un accès relativement aisé à l'héritage culturel national, jusqu'alors très concentré sur la capitale du pays. Trente à quarante expositions nouvelles sont ainsi produites chaque année et mises à la disposition des établissements d'enseignement, des bibliothèques, des musées, des galeries et des maisons du peuple pour des sommes relativement modestes². Pour les réaliser, le Centre peut emprunter des pièces de collection à tous les musées nationaux. Les institutions régionales et locales bénéficient ainsi d'expositions de très grande qualité qui ne leur seraient pas accessibles si elles devaient les financer sur leurs fonds propres. Un exemple français se rapproche de cette organisation. Il s'agit du Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle de Mulhouse qui fédère une douzaine de musées locaux et dont le rôle, outre le fait de favoriser la concertation et la coordination inter-musées, est de produire des expositions en partenariat avec les musées mais également avec les laboratoires, les entreprises et autres partenaires culturels et scientifiques. La cible première de ces expositions est, là encore, le public régional, les expositions étant conçues pour être itinérantes.

2.3. Les musées qui échappent à la tutelle de la D.M.F.

Ce sont les fondations, les musées privés mais également les musées publics qui dépendent des ministères de la Défense, de l'Education Nationale, des Finances ou de la ville de Paris. Il est impossible d'obtenir de statistiques précises quant à leur nombre,

¹ Pour plus de détails, on peut se référer à la présentation du musée de la Chartreuse à Douai réalisée par la revue l'Ami de musée. N° 7. Pages 7 à 15.

² Les prix de location s'échelonnent entre 300 et 10 000 francs par semaine selon la taille de l'exposition et l'assistance que doit apporter le Centre aux organisateurs.

d'autant que - ainsi que nous l'avons précédemment rappelé - l'appellation de musée n'est guère réglementée. Certains d'entre eux sont regroupés sous une même autorité, les autres restent isolés, sous le contrôle d'autorités diverses.

Le plus important regroupement de musées est celui réalisé sous l'autorité du ministère de l'Education Nationale (et plus précisément sous l'autorité ou le contrôle de la direction des Bibliothèques, Musées et de l'Information scientifique et technique). Son rôle et ses moyens restent néanmoins encore limités et son action est affaiblie "*en vertu de prérogatives attribuées depuis longtemps à quelques grands établissements publics qui constituent un relais - ou un écran - entre le ministère et les musées eux-mêmes*"¹. Parmi eux, l'Institut de France, propriétaire de plusieurs musées dont certains de toute première importance², gère directement ou indirectement³ ces musées, selon les règles imposées par les libéralités dont ils sont nés. Jean Chatelain précise que : "*dans tous les cas, la compétence technique et l'autorité morale des gestionnaires sont suffisamment démontrées pour que l'autorité de tutelle se montre plus que discrète en la matière*"⁴.

C'est le cas également du muséum national d'Histoire Naturelle qui regroupe sous son autorité les différents musées d'histoire naturelle. Il gère lui-même ses propres collections et coordonne également l'action des musées d'histoire naturelle sur l'ensemble du territoire et en assure le contrôle par l'intermédiaire d'une Inspection Générale des musées de sciences naturelles. Il en est de même pour les musées techniques pour lesquels le Conservatoire National des Arts et Métiers a reçu comme mission de créer un service de muséologie et d'inspection des musées de province entrant dans sa compétence technique...

*"mais il semble bien que, là encore, le C.N.A.M. n'ait pas attaché aux problèmes de gestion de ses propres collections, et encore moins de celles des musées de province, l'essentiel de ses intérêts, si bien que, là encore, l'interposition entre l'Etat et les musées de province d'un grand établissement national, ne s'est pas avéré une formule réellement efficace"*⁵.

D'autres regroupements de musées existent comme celui réalisé par les musées de la ville de Paris. Ce sont des services sans personnalité civile ni autonomie financière gérés par la ville de Paris et qui, bien que répondant très exactement à la définition des

¹ Jean Chatelain. 1989. Op. cit. Page 143.

² Musée Condé à Chantilly, musées Jacquemart-André ou Marmottan à Paris...

³ C'est à dire par l'intermédiaire de l'une des Académies qu'il regroupe.

⁴ 1989. Op. cit. Page 144.

⁵ Jean Chatelain. 1989. Op. cit. Page 145. L'auteur précise néanmoins que, depuis 1983, ces musées techniques bénéficient de l'aide financière et du contrôle scientifique du ministère de la Culture, et sont subventionnés par la D.M.F. au titre du secteur expérimental.

musées contrôlés donnés par les textes de 1945, ont toujours été indépendants de l'Etat pour des raisons historiques, techniques et financières.

A côté de ces regroupements viennent tous les musées isolés¹ (indépendants en droit ou en fait de la D.M.F.) qui, rencontrant des problèmes identiques et des occasions réciproques de s'entraider (par exemple lors de l'organisation d'expositions temporaires), ont développé entre eux des liens de coopération, au moins corporatifs et professionnels.

Section 2 : L'ORGANISATION ACTUELLE EST OBSOLETE ET DOIT ETRE REPENSEE

La première section de ce chapitre nous amène à nous interroger. Peut-on dire que l'organisation actuelle répond aux réalités et aux besoins nouveaux des musées ? Nous serions tentée de répondre par la négative.

1. Une organisation obsolète qui ne correspond plus à la réalité des musées

Le secteur des musées présente la particularité de regrouper des institutions extrêmement anciennes. Leurs bases ont été jetées il y a deux siècles. Elles ont été pensées pour les grands musées de régions en 1801 et infléchies en 1945. Les mutations importantes qu'ont connues les musées au cours de ces dernières décennies n'ont pour autant pas été accompagnées d'évolutions institutionnelles. Cette section va ainsi nous permettre de mettre en évidence, d'une part, l'obsolescence de l'ordonnance de 1945 et, d'autre part, l'insuffisance de la décentralisation qui fait apparaître l'inadaptation du cadre juridique et administratif des musées.

1.1. L'ordonnance de 1945 ne fournit plus un cadre adapté

• Les imprécisions de l'ordonnance de 1945 laissent une grande liberté d'action aux musées...

Bertrand Galey, chargé de cours à l'Ecole Nationale du Patrimoine, note, lors de son intervention aux troisièmes rencontres nationales des musées², que ces derniers sont placés dans un cadre juridique qui, unissant les apparences de la rigueur et la réalité d'une grande souplesse, peut donner une impression de confusion. L'auteur précise ainsi

¹ qui peuvent être gérés ou contrôlés par la plupart des grands ministères (Culture, Justice, Education Nationale, etc.), certains services (Préfecture de police, Assistance Publique) mais aussi par le secteur privé.

² Publiée dans "Musées et économie". 1992. Op. cit. Pages 68 à 77.

que le statut des collections n'est pas défini rigoureusement : la domanialité des collections, qui conditionne beaucoup de choix d'organisation, n'est inscrite dans aucune loi alors que, paradoxalement, il ne viendrait à l'idée d'aucun juriste de nier qu'une jurisprudence, extrêmement traditionnelle et stricte, s'applique à elle. Par ailleurs, si le statut des collections est défini implicitement de façon très rigoureuse, le statut des musées publics ne l'est pas moins, comme nous l'avons vu plus haut, du fait de l'ordonnance du 13 juillet 1945. Pour Bertrand Galey, la conséquence de ce statut rigoureux et colbertiste est *"qu'on n'y fait plus attention et qu'on essaie de vivre d'une manière plus conforme à la réalité des choses"*. Au chapitre 6, consacré au contrôle de gestion des musées, nous verrons que les musées de province, ne disposant pas de consignes strictes quant à leur organisation, développent une multitude de réponses très variées, leur permettant de disposer de structures et de règles de fonctionnement interne adaptées à leurs besoins.

• ... mais les professionnels réclament un cadre qui leur soit adapté...

L'ordonnance du 13 juillet 1945 n'apparaît donc pas réellement comme un frein au développement des musées puisque, muette sur un grand nombre de points, elle laisse par là même une grande liberté d'action aux musées. Elle est cependant obsolète à bien des égards et ne correspond plus aux problèmes auxquels sont confrontés les musées. C'est pourquoi, comme nous le verrons au second paragraphe, le ministère a cherché, à plusieurs reprises, à réactualiser les dispositions législatives et réglementaires s'appliquant aux musées. Il y a été fortement incité par un grand nombre de professionnels qui ont souvent souligné avec force la nécessité de réviser l'ordonnance de 1945. Le numéro 179 de la revue "Musées et Collections Publiques de France" rend compte de débats organisés en 1988 par l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France autour du thème "Musées et pouvoirs publics". La première partie de ces journées d'étude était consacrée aux relations entretenues par les musées avec leurs administrations de tutelle. Les interventions, si elles ne comportent pas de propositions de réformes (ce n'était pas leur rôle, il s'agissait plutôt de recueillir des témoignages), révèlent tout de même l'inadaptation de l'organisation aux problèmes de ces établissements. C'est ainsi que Roland May, président de l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France, défend avec vigueur l'idée que : *"la nécessité d'une politique ambitieuse pour les musées passe par une réforme générale incluant la refonte de l'ordonnance de 1945 et la réforme des corps de la conservation, et aussi par des moyens en hommes et en finances. Toute réforme partielle amènerait les musées à s'endormir alors qu'ils viennent de se réveiller"*¹.

¹ Allocution adressée à Olivier Chevrillon, Directeur des Musées de France. Musées et Collections publiques de France. 1988 / 2. Page 25.

De même, Alain Erlande-Brandebourg¹ note que les changements intervenus dans les musées doivent amener à redéfinir les règles de leur fonctionnement :

*"Les musées deviennent un enjeu culturel et les actions entreprises doivent répondre à cette demande. Le champ d'action de la D.M.F., défini par l'ordonnance provisoire de 1945, doit être précisé. [...] Les questions abordées par [l'examen de cette ordonnance] portent sur les musées classés et surtout sur les musées contrôlés dans des domaines qu'il conviendrait de mieux maîtriser "*².

L'adjoint au directeur des Musées de France souhaite, par ailleurs, voir se développer une politique élitiste, volontaire, qui s'appuie, entre autre, sur les musées nationaux, avec une déconcentration des moyens et une responsabilité accrue des conservateurs en chef. Sur le plan du fonctionnement interne, il lui paraît important de rappeler que la direction des établissements doit revenir à des conservateurs et que l'administration doit rester au service du scientifique.

D'une manière plus générale, on peut noter que l'ordonnance du 13 juillet 1945 est une source d'insatisfaction pour trois raisons majeures : la classification des musées sur laquelle elle repose est obsolète, le système des dépôts est quasiment inexistant tout comme le contrôle centralisé des acquisitions. Les deux premiers points ayant été précédemment abordés, nous n'y reviendrons pas. Précisons, en ce qui concerne le contrôle centralisé des acquisitions, dont le rôle était de permettre une décision éclairée et collégiale pour les acquisitions des musées de province, qu'il est actuellement critiqué et peu opérant du fait de son adaptation encore insuffisante à la très grande diversité des domaines présentés dans les musées et de ses lourdeurs administratives.

• ... car les évolutions de leur environnement leur font ressentir plus fortement les pesanteurs du cadre administratif actuel

Si nul ne conteste l'obsolescence de l'ordonnance du 13 juillet 1945, elle n'est cependant pas ressentie comme une contrainte pesant sur la gestion des musées car il est possible de composer avec elle. Au contraire, le recours à la comptabilité publique, le formalisme de la perception des recettes, la lourdeur administrative qui entrave les achats, les contraintes de gestion de personnel posent aux musées des problèmes de plus en plus difficiles à résoudre. Cette pesanteur du cadre administratif des musées a été exacerbée au cours des dernières années par l'adjonction, aux fonctions traditionnelles de service public, de fonctions que Bertrand Galey qualifie d'instrumentales et de

¹ Adjoint au Directeur des Musées de France.

² Musées et Collections Publiques de France. 1988 / 2. Page 27.

servantes¹, dont les exigences peuvent parfois sembler en contradiction avec celles que les établissements connaissent traditionnellement. Bertrand Galey observe ainsi que : *"la particularité des musées c'est d'être des temples où les prêtres cherchent à avoir des clients et où les commerçants veulent être eux aussi des servants du culte. Il faut arriver à faire fonctionner cette harmonie"*².

Ceci est particulièrement important pour les petits musées qui ressentent de façon cruelle le manque de liberté que leur imposent leurs modestes moyens. Yann Barailler-Lafond, journaliste de la revue Hexaméron, note qu'il existe : *"au moins deux grands types de musées, ne serait-ce qu'en terme de moyens. Il y a le musée où le conservateur est seul, avec un ou deux gardiens : toute action "extérieure" lui est, de fait, interdite. A côté de quoi nous voyons des musées fortement budgétisés, avec des équipes, différents services, etc. L'évolution dont nous parlons ne pourrait-elle pas accentuer un paysage avec des musées à deux vitesses ?"*³.

Au chapitre 6 nous verrons que, au delà de la question des moyens financiers, cette frontière divisant les musées en deux catégories dépend aussi de l'autonomie qui leur est accordée. Quelle latitude faut-il laisser aux responsables du musée non seulement dans les choix scientifiques mais également dans la conduite de la gestion ? Les réponses à cette question sont apportées par le cadre juridique et administratif. Il semblerait qu'elles soient, pour le moment, peu satisfaisantes au regard de l'évolution que connaît l'environnement des musées, d'où ces projets et ces propositions s'offrant de remédier à l'obsolescence de l'ordonnance de 1945.

1.2. Une décentralisation encore insuffisante

La politique de déconcentration et de décentralisation des années quatre-vingts allait-elle corriger la désuétude de plus en plus sensible de l'ordonnance de 1945 ? Curieusement, la D.M.F. n'a pas paru pressée de suivre la voie ouverte par d'autres directions du ministère de la Culture. C'est ce que regrette le groupe de travail de l'E.N.A.⁴ pour lequel une vraie décentralisation culturelle est indispensable pour réussir une réelle démocratisation culturelle. Les grands établissements parisiens, dont les rapports avec les musées de province ont trop souvent oscillé entre prééminence et ignorance, auraient là l'occasion de jouer la carte d'une saine complémentarité, en mettant leur savoir-faire et leur valeur d'expertise à la disposition de leurs confrères.

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 68. Ce sont les fonctions de loisir culturel, d'animation et de quasi-industrie de loisir.

² Ibid. Page 69.

³ Hexaméron. 4^{ème} trimestre 1989. Page 30.

⁴ Grands musées et décentralisation culturelle : complémentarité ou concurrence ? Décembre 1990. Op. cit. Sur ce point précis, on peut consulter les pages 18 et 19.

Les lois de décentralisation coïncident historiquement avec le développement important que connaissent, encore maintenant, les musées de province. Sans modifier le statut de ces derniers ni les compétences respectives des acteurs nationaux et locaux, elles ont renforcé la capacité d'initiative des maires qui ont souvent fait de leurs musées des enjeux politiques contribuant fortement au développement local et à l'image des collectivités. Le groupe de travail de l'E.N.A. juge cependant cette décentralisation encore trop timide. C'est ainsi, nous rappelle-t-il, que, lors de la création des D.R.A.C., la Direction des Musées de France n'avait pas souhaité créer des emplois de conseiller - musée. Les premières nominations ne sont intervenues qu'à la toute fin des années quatre-vingts et les fonctions demeuraient encore imprécises. Or, ce poste est tout à fait essentiel pour assurer une certaine médiation entre les conservateurs, dont les conseillers doivent gagner la confiance, et les D.R.A.C. elles-mêmes¹. De même, les F.R.A.M. (Fonds Régionaux pour les Acquisitions des Musées), seuls véritables moyens d'action déconcentrés, qui permettent de gérer des fonds apportés conjointement par l'Etat et la région pour l'achat d'œuvres d'art, sont réduits à gérer, dans certaines régions, les acquisitions des seuls petits musées. En effet, les musées les plus importants ont tendance à conclure des conventions directement avec l'Etat, donc à s'affranchir de cet organisme. Quant aux crédits de restauration, tout comme ceux d'investissement, ils sont déconcentrés de manière trop limitée et toute opération de quelque importance se voit arbitrée à l'échelon central. Enfin, concernant les subventions de fonctionnement allouées aux musées de province, le groupe de travail de l'E.N.A. met en évidence que, d'une part, elles concernent davantage les expositions que les charges courantes et que, d'autre part, elles ne sont déconcentrées que s'il existe un conseiller - musée au sein de la D.R.A.C. Si tel n'est pas le cas, les expositions dont le budget dépasse 500 000 francs sont traitées à l'échelon central. Le courrier de "La lettre du projet de développement des musées de France" permet de recueillir d'autres critiques émanant de praticiens confrontés aux problèmes concrets liés à la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation. Ainsi, Evelyne Schmidt, conseillère musée de la D.R.A.C. - Alsace demandait :

*"une transparence de l'information entre la D.M.F. et le conseiller en D.R.A.C. pour qu'il y ait finalement une voie unique de l'information" mais également pour "que la D.M.F. nous laisse réellement assumer nos crédits. Ceux-ci sont parfois préaffectés. [...] La D.M.F. doit accepter le jeu de la déconcentration dans les faits"*².

De même, William Saade, conservateur des musées de la Nièvre, note que :

¹ Cette position a cependant évolué. Ainsi, dans "La lettre du projet de développement des musées de France" (N° 3. Mars 1991. Page 5.), on peut lire que l'implantation des conseillers-musées doit être achevée dans chaque D.R.A.C. en 1993.

² "La lettre du projet de développement des musées de France". N° 2. Février 1991. Page 3.

"la décentralisation s'est souvent traduite par une confusion des responsabilités entre la D.M.F., les D.R.A.C. et les préfetures. De fait, cette décentralisation a souvent renforcé la bureaucratie et les échelons administratifs inutiles. [...] Les D.R.A.C. doivent trouver une identité autre que celle d'un simple relais administratif régional"¹.

Jusqu'à ces derniers mois, les autorités de tutelle des musées n'avaient pas jugé utile d'engager une réflexion de fond sur le cadre juridique et administratif des musées. Quelques aménagements avaient été opérés mais sans remettre fondamentalement en cause le cadre lui-même. Si les choses sont en passe de changer depuis quelques années, c'est essentiellement dû à la pression croissante exercée par les musées eux-mêmes. Plusieurs facteurs ont joué, exerçant souvent entre eux un effet multiplicateur : l'émancipation des musées nationaux conjuguée à la mise en œuvre des lois de décentralisation ont remis en cause les fondements mêmes d'un système trop centralisé. Le paysage muséal s'enrichissait simultanément de l'apparition de nouveaux domaines d'application négligés jusque là. Il en résultait une multiplication des musées et leur association croissante aux actions de développement local, avec pour corollaire l'adoption de concepts modernes de gestion en vue de répondre aux exigences du marché des industries culturelles et des loisirs. Pour mieux maîtriser ce développement, positif mais foisonnant, se sont mis en place des groupes de travail rapprochant les acteurs intéressés par une meilleure organisation administrative et juridique de l'institution muséale. Nous nous efforçons de rendre compte, dans la partie suivante, des projets et propositions qui ont émané de ces différents groupes.

2. Projets et possibilités permettant de remédier à cette obsolescence

Les très importants changements qu'ont connus, ces dernières années, les musées et leur environnement, ont renforcé leur exigence de plus de souplesse de gestion et donc d'une plus grande vitesse de réaction. Les musées ont ainsi été amenés à développer, dans certains cas, leurs propres outils afin de contourner des règles de gestion publique jugées souvent trop lourdes face à un environnement en constante évolution. Il en est ainsi de la recherche d'autonomie, de la création de structures parallèles ou encore de la mise en réseau. Un approfondissement de ces points est proposé au chapitre 6 consacré à la gestion des musées et à ses difficultés. Nous ne les développerons donc pas ici, dans un chapitre que nous souhaitons axer sur le contexte administratif, c'est-à-dire sur les outils proposés par les disciplines administratives et juridiques qui pourraient être adaptés aux nouveaux besoins des musées. Ceci est d'autant plus important que les outils développés à l'intérieur des musées, de façon empirique pour répondre à des situations particulières, posent deux problèmes sérieux : d'abord celui de la gestion de

¹ "La lettre du projet de développement des musées de France". N° 2. Février 1991. Page 8.

fait lorsque des activités sont déléguées pour éviter la lourdeur administrative, ensuite celui de faire obstacle aux échanges d'expériences entre les musées, chacun étant persuadé d'avoir mis au point un outil unique, adapté à ses seuls besoins. Cette partie rendra donc compte des propositions ayant émané au cours des dix dernières années, soit du ministère lui-même - dont le travail a abouti en 1993 à un projet de loi visant à abroger l'ordonnance du 13 juillet 1945 - , soit de spécialistes qui ont cherché à énumérer les différents outils juridiques susceptibles de répondre aux attentes des musées.

2.1. Les projets présentés par le ministère

C'est souvent par la voie de conférences de presse que le ministère de la Culture a exposé ses projets pour les musées de France. Nous les qualifions de "travaux préliminaires" car ils mettent bien en évidence la formidable évolution qu'ont connue les musées au cours de la dernière décennie et font ainsi prendre conscience de la nécessité de substituer à l'ordonnance du 13 juillet 1945 un texte plus en conformité avec la situation réelle des musées. Ces constats successifs ont abouti, le 20 janvier 1993, à la rédaction d'un projet de loi, présenté ci-après.

2.1.1. Des travaux préliminaires

Sans rendre compte de chacun de ces constats, on citera ici la conférence de presse sur les musées du ministère de la Culture en 1983 ou celle du 23 mars 1989. L'une comme l'autre mettent en évidence aussi bien la forte progression du nombre des musées que la surprenante diversification de leurs activités qui s'étendent désormais à des domaines peu pris en compte jusqu'aux années quatre-vingts. C'est le cas, par exemple, de l'histoire régionale, de la civilisation industrielle, de la vie quotidienne, mais également de certaines branches de l'archéologie ou de l'art contemporain. Ceci est d'autant plus remarquable que, comme nous l'avons déjà rappelé à plusieurs reprises, l'ordonnance du 13 juillet 1945 portait organisation des seuls musées des Beaux-arts. Les conférences de presse insistent également sur la fréquentation accrue des musées qui, pour autant, ne s'accompagne pas d'une démocratisation à la hauteur des souhaits du ministre. Elles rappellent les actions entreprises - ou à entreprendre - en matière d'accueil et d'action culturelle ; elles précisent également les catégories de public qui doivent être considérées comme prioritaires.

Nous avons cité ces deux conférences de presse car on y entrevoit bien une certaine prise de conscience, par les autorités responsables, de l'importance des changements intervenus dans les musées en quelques années et de la nécessité d'y faire face. On peut regretter cependant le caractère un peu trop "patchwork photographique" de ces

constats. Il y manque une vue directrice, des projets clairement formalisés et s'inscrivant dans une perspective véritablement historique. Malheureusement, comme nous allons le voir, le projet de loi, qui prétendra apporter une réponse d'ensemble à ces problèmes et à ces interrogations, pêchera, lui, par excès de théorisation, perdant de vue les exigences d'une gestion opérationnelle.

2.1.2. Rédaction d'un projet de loi en 1993

- Reconnaissance officielle de l'obsolescence de l'ordonnance de 1945

C'est le 20 janvier 1993 que le ministre de l'Education Nationale et de la Culture présentait, au conseil des ministres, un projet de loi relatif aux musées, aux établissements publics territoriaux à vocation culturelle et aux restaurateurs de patrimoine¹. Son objectif était d'opérer un toilettage juridique afin de "*donner aux musées les principes généraux cohérents et modernes de leur organisation*" pour tenir compte du spectaculaire développement des musées et de leur grande diversité. On se souvient, en effet, que l'ordonnance du 13 juillet 1945, modifiée maintes fois, portait "*organisation provisoire*" de la classification et du contrôle des seuls musées consacrés aux Beaux-arts afin d'assurer la continuité des collections "*en attendant, précisait-on, la promulgation d'un nouveau statut général des musées mis à l'étude au lendemain de la Libération*". En 1993 l'ordonnance est toujours en vigueur mais elle offre un cadre juridique à la fois trop étroit face au foisonnement des initiatives des musées et mal adapté aux exigences de la décentralisation. Le projet de loi propose donc qu'elle soit abrogée et qu'elle fasse place à un "*dispositif correspondant à la réalité culturelle, économique et juridique contemporaine des musées*". L'abrogation de l'ordonnance a, de plus, aux yeux des auteurs du projet de loi, une valeur symbolique : il ne s'agit plus en effet seulement d'amender la vieille ordonnance, ce qui sous-entend qu'elle est améliorable, mais bien d'affirmer la volonté de l'Etat de prendre véritablement en compte les besoins nouveaux et complexes des musées.

- **Création d'un label "Musée de France"**

L'objectif clairement affirmé est d'instaurer un "*partenariat [visant] à renforcer le dialogue entre l'Etat et les gestionnaires des musées*"². Ceux-ci auraient la possibilité de solliciter leur agrément par l'Etat et de bénéficier du label "*Musée de France*" dès

¹ Ministère de l'Education Nationale et de la Culture. Projet de loi relatif aux musées, aux établissements publics territoriaux à vocation culturelle et aux restaurateurs de patrimoine. Pagination multiple.

² Le Monde. Jeudi 21 janvier 1993. Page 26.

lors qu'ils adhèreraient à certaines règles essentielles. C'est ainsi que les musées devraient justifier "*de l'intérêt de leurs collections*", "*de conditions suffisantes d'ouverture au public*" et "*du respect de certaines règles de fonctionnement*". Le corollaire de l'attribution du label "*musée de France*" est la possibilité pour l'Etat "*à tout moment de diligenter des missions d'inspection*", et la nécessité pour les musées de confier la responsabilité scientifique des collections à un conservateur qualifié. Le texte fait disparaître la notion de "*musée classé*" - qui avait perdu sa signification depuis la loi du 28 novembre 1990 ¹ - pour la remplacer par le concept plus large de "*musée de France*". Il maintient, par ailleurs, le label de "*musée national*".

• **Protection des collections**

Le projet réaffirme les grands principes communs à l'ensemble du patrimoine des musées, en particuliers le caractère inaliénable et imprescriptible des collections. Cependant, des "*transferts de propriété pourront s'opérer entre personnes publiques*". Il définit également un contrôle scientifique de l'Etat sur la conservation du patrimoine et prévoit la possibilité de mesures de sauvegarde lorsque les collections sont en péril.

• **Prise en compte de la diversification des activités**

Tenant ainsi compte du vœu de nombreux élus, le titre II du texte prévoit que pourront être créés des établissements publics territoriaux à vocation culturelle aptes à :

"exercer les missions les plus étendues dans le domaine des activités de service public à vocation culturelle [et] présent[ant] l'intérêt d'offrir une plus grande autonomie de gestion, d'alléger le circuit de décision, d'individualiser la mission et d'autoriser un dynamisme propre".

Plusieurs collectivités locales pourront se grouper pour gérer un tel équipement. Ce projet est rendu nécessaire par les diversifications des activités culturelles qui, pour certaines, s'inscrivent "*dans le cadre d'une mission traditionnelle de service public*", et pour d'autres, relèvent "*d'avantage d'une logique plus économique*".

On envisage enfin la création d'un conseil supérieur des musées composé de représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, de conservateurs et de personnalités qualifiées. Il devrait être associé à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique des musées et constituer une instance de proposition.

¹ Loi qui a mis fin au monopole des conservateurs du corps d'Etat à leur tête.

Le défaut, selon nous, de ce projet de loi réside dans son caractère trop général et théorique. Les conférences de presse étaient, quant à elles, trop anecdotiques. Elles ont cependant constitué des documents de travail dont on n'a peut être pas tiré tout le parti souhaitable. C'est ainsi que le projet de loi gagnerait à être accompagné d'un dossier le complétant et le rendant plus opérationnel. Certes, l'abrogation de l'ordonnance du 13 juillet 1945 permet d'offrir aux musées un cadre administratif plus conforme à leurs multiples réalités. Il semble cependant que les professionnels auraient souhaité que le projet aille plus loin et dépasse le cadre administratif. Sans entrer dans des précisions qui figurent au chapitre 6, il est de tout de même remarquable qu'aucun de ces textes - projets de lois et conférences de presse - n'aborde l'organisation des musées et leurs règles de fonctionnement. Le législateur l'a bien fait, pourtant, pour certains services locaux. C'est ainsi que la loi sur les hôpitaux prévoit l'existence d'un conseil d'administration et traite dans le détail de l'organisation interne de chaque service. Les musées sont, quant à eux, organisés librement par les collectivités locales et les associations. Ceci permet, comme nous le verrons au chapitre 6, certaines souplesses de gestion mais entretient trop souvent un manque de rigueur qui peut se révéler dommageable aux petits musées ne disposant pas dans leurs structures de spécialistes de gestion et d'organisation. Cette absence de rigueur s'explique, entre autres, par les dispositions de l'article 62 de la loi du 22 juillet 1983 qui donne toute liberté aux collectivités pour organiser leurs musées.

Ce projet de loi aurait pu être ainsi utilement complété par une revue de l'ensemble des points-clés de l'organisation des musées : propriété, contrôle, financement, fonctionnement... Néanmoins, la diversité et la complexité du tissu muséal français nous amènent à penser qu'un texte unique ne peut envisager la totalité des cas. Le projet de loi ici présenté pourrait alors constituer un "tronc commun" applicable à l'ensemble des musées de France mais il devrait être complété par plusieurs textes permettant d'envisager, de manière plus complète et plus opérationnelle, l'organisation de chacune des catégories de musées.

En octobre 1993, ce projet a été présenté à l'assemblée nationale où il aurait dû être approuvé par la Chambre des députés. Le changement de majorité parlementaire, au printemps 1993, ainsi que les difficultés exprimées par les collectivités territoriales ont cependant conduit à son retrait. A l'heure actuelle, la D.M.F. travaille à l'élaboration d'un nouveau projet.

2.2. D'autres formes d'organisation pourraient-elles être envisageables ?

Face à l'obsolescence de leur cadre administratif, les musées ont essayé de trouver de nouvelles formes d'organisation leur permettant de mieux répondre à leurs besoins. Nous verrons ainsi, dans ce paragraphe, que plusieurs structures juridiques sont utilisées. Olivier Silhol notait que :

*"les différents métiers des secteurs de l'art et de la culture ne se distinguent en rien des autres quant à la forme juridique sous laquelle ils s'exercent. Ils peuvent recourir à toutes les formes existantes, même si certaines y sont plus utilisées que dans d'autres secteurs, telles l'association, la fondation... En revanche, qu'il s'agisse de structures classiques ou de formes plus originales, elles bénéficieront parfois de dispositions particulières quand elles toucheront aux métiers artistiques et culturels"*¹.

Pour Bertrand Galey, les outils proposés doivent permettre soit de dédoubler les fonctions des musées, soit de les réunifier dans des structures plus souples, soit de recourir à la mise en réseau. Cette dernière solution est déjà en partie adoptée par de nombreux musées. Elle demeure néanmoins beaucoup moins développée en France qu'elle ne l'est, par exemple, en Grande-Bretagne. De même, le dédoublement de fonctions est parfois utilisé ponctuellement mais sans pour autant que des outils juridiques ou organisationnels soient précisément développés. Il est néanmoins important, d'autant plus que nous nous trouvons actuellement dans un contexte de réflexion comme le montrent les travaux entrepris par le ministère et la D.M.F., de connaître quelles sont les structures juridiques existantes. Cette première approche permettra, ultérieurement, de confronter les caractéristiques de ces structures et les finalités des musées. Bertrand Galey nous rappelle en effet que l'organisation d'une institution ne doit pas être choisie en fonction des commodités qu'elle apporte mais comme un reflet de sa finalité propre. Une telle vision permettrait d'éviter l'écueil de réclamer à la fois les avantages de la gestion privée et les privilèges du service public.

Le choix d'une structure juridique suppose qu'aient été au préalable clarifiés certains points juridiques. Il en est ainsi de l'attribution de la personnalité civile ou de celle de la personnalité morale. Quelques éclaircissements sur ces points pourront être trouvés dans le travail réalisé par les étudiants de l'E.N.A.². Qu'il soit ici simplement précisé que des solutions administratives et juridiques existent et permettent d'envisager toutes les possibilités, y compris par exemple l'attribution de la personnalité morale de droit privé à un musée. Dans tous les cas une distinction précise entre la fonction de

¹ Yves Evrard et alii. Management des entreprises artistiques et culturelles. 1993. Op. cit. Page 170.

² Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 24.

conservation des collections et la fonction de gestion réduira les difficultés et accroîtra le champ des structures envisageables.

2.2.1. Structures proposées par le droit public¹

Il s'agit des régies, des établissements publics et des groupements d'intérêt public.

• Les régies

Les activités placées sous cette forme juridique sont exploitées directement par les services de l'Etat, de la région, du département ou de la commune. Ainsi, un musée municipal, géré directement en régie par les services municipaux, aura le statut juridique de la commune et ne bénéficiera pas de l'autonomie juridique. Les régies directes peuvent être municipales, départementales ou régionales. Elles permettent de regrouper les fonctions fondamentales de conservation scientifique et de recherche, et de bénéficier ainsi des garanties d'indépendance et de continuité liées au service public. Ce système n'est, néanmoins, guère adapté aux activités de diffusion, de communication ou de médiation culturelle.

Il existe deux types de régies autonomes. D'une part, celles qui sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, proches du concept d'établissement public dans les systèmes d'Etat. La structure peut alors être soit administrative, soit industrielle et commerciale et donc fonctionner selon des règles de comptabilité et de gestion très proches du droit privé, copiant par là même la structure de la R.M.N. Les étudiants de l'E.N.A. attirent néanmoins notre attention sur le fait que la régie est fortement marquée par son caractère municipal, ce qui peut décourager d'autres partenaires. Ils soulignent également que si un tel statut convient assez bien aux activités commerciales, il ne répond guère aux exigences de la conservation.

Il existe, d'autre part, des régies dotées uniquement de l'autonomie financière. Sortes de services extérieurs, elles disposent d'un budget annexe mais de peu de souplesse de gestion. Il est alors possible de créer des systèmes dédoublés avec, par exemple, un service en régie directe réduit à la gestion patrimoniale et un service d'exploitation organisé sous forme de régie personnalisée dont le directeur est en même temps le

¹ Les outils mentionnés ici et les explications qui s'y rattachent sont en partie issus de la communication de Bertrand Galey aux troisièmes rencontres nationales des musées [Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 68 à 77]. Pour plus de détail, on pourra se reporter à la publication dans laquelle figure cette intervention. Cette communication faisait suite à un rapport commandé par le ministère de la Culture à ce même auteur, publié en 1990 sous le titre "L'organisation administrative des musées classés et contrôlés".

conservateur de la collection, ce qui maintient l'autorité de la fonction scientifique sur la fonction d'exploitation.

• **Les établissements publics**

L'établissement public est une personne morale de droit public créée par décret pour remplir une mission précise sous la tutelle d'une autorité administrative. Il se voit appliquer toutes les dispositions du droit administratif. Il est soumis aux règles de la comptabilité publique mais dispose de l'autonomie financière et de la capacité civile. Le musée Rodin ou le Centre Pompidou sont des établissements publics.

Les établissements publics intercommunaux sont des établissements publics placés sous la tutelle de plusieurs collectivités locales. Ils ne diffèrent des précédents que par l'existence d'un organe délibérant et la multiplicité de leurs financements. Ils présentent l'avantage d'échapper à un cadre juridique trop contraignant puisque c'est dans leurs statuts que sont précisées les caractéristiques de leur fonctionnement¹. C'est une formule susceptible de bien convenir aux besoins des musées puisqu'elle leur permet à la fois de rester dans un cadre public et d'individualiser leurs ressources et leurs besoins. L'établissement peut recevoir des dons et des legs tout en garantissant à leurs auteurs que leurs libéralités bénéficient au musée de leur choix². Le personnel peut être rattaché aux cadres d'emploi de la fonction publique territoriale. De telles formules apparaissent à Bertrand Galey comme devant faciliter le rayonnement des musées futurs mais il lui semble difficile de transférer des musées existants dans ce genre de structures.

• **Les groupements d'intérêts publics (G.I.P.)**

Personne morale de droit public, le G.I.P. est constitué essentiellement de personnes morales au sein desquelles celles de droit public doivent être majoritaires. Comme la régie, le groupement d'intérêt public est une voie d'avenir non pas pour la gestion complète des musées mais pour l'organisation de réseaux, pour des actions communes de durée limitée. En effet, les G.I.P. ne sont pas des organismes à vocation permanente puisqu'ils sont destinés à être le support d'un projet particulier réunissant plusieurs partenaires publics ou privés. Les musées étant des institutions permanentes, il n'est pas possible d'utiliser une telle forme pour leur statut, sous peine d'incohérence.

¹ Par exemple : régime des collections, composition du conseil d'administration, etc.

² Cette préoccupation a présidé à la création d'établissements publics pour les musées Rodin, Gustave Moreau et Jean-Jacques Henner.

2.2.2. Structures à but non lucratif proposées par le droit privé

Les structures à but non lucratif proposées par le droit privé pouvant convenir aux besoins des musées sont les associations et les fondations.

• Les associations

C'est une formule juridique largement utilisée par les musées. Elle convient particulièrement aux musées créés par la seule initiative privée. Elle allie en effet une structure souple et peu formelle à des modalités de constitution simples et rapides. Ses dirigeants doivent être bénévoles mais elle peut employer des salariés. Elle peut, de plus, recevoir des dons et des legs mais doit pour cela obtenir la reconnaissance d'utilité publique, ce qui entraîne quelques contraintes. Ses limites sont cependant vite atteintes dès que l'activité dépasse un certain niveau. Il est en effet difficile de gérer, dans un cadre purement associatif, une activité importante en raison notamment des difficultés à financer les investissements et à faire des emprunts. Il est possible de contourner ces difficultés, soit en s'adjoignant des partenaires publics, soit en passant du statut associatif à celui de fondation. Le recours au statut associatif peut, d'ailleurs, permettre de pallier certaines difficultés. Ainsi, le "musée du chapeau" de la ville de Chazelles-sur-Lyon avait été, dans un premier temps, placé sous régie municipale et animé par une association. Un changement de municipalité, moins favorable à l'action du musée, amena ses dirigeants à souhaiter un changement de statut. Le musée est depuis régi par un statut associatif auquel est attachée une convention définissant les rôles respectifs de la commune et de l'association.

Rappelons, par ailleurs, que depuis la loi du 1^{er} mars 1984¹, les associations ayant une activité économique sont soumises à l'obligation d'établir des comptes annuels, un rapport de gestion et - au-delà d'un seuil de 300 salariés et de 120 millions de ressources - des documents d'informations financières et prévisionnelles. Elles devront se conformer au corps de règles contenu dans le Code du Commerce.

• Les fondations

La fondation est une association d'un type particulier qui s'apparente à une association reconnue d'utilité publique. Elle est soumise à un certain contrôle administratif mais elle fonctionne selon les règles du droit privé, à l'exception de toute distribution de bénéfices. Elle peut regrouper des personnes publiques, des collectivités locales, l'Etat

¹ Loi n° 84 - 148 du 1^{er} mars 1984, art. 27 à 29 et décret n° 85 - 295 du 1^{er} mars 1985, art. 22 à 26.

et également des grands donateurs, des entreprises et autres partenaires privés. C'est la formule la plus couramment adoptée pour le mécénat culturel. Elle est particulièrement bien adaptée aux musées qui recherchent un régime de droit privé car elle autorise une grande souplesse de gestion. Un avantage appréciable est la possibilité qu'elle offre à la personne publique fondatrice de constituer son apport sous la forme d'un engagement de subventions périodiques, formule plus adaptée aux collectivités que la dotation en capital. Cette possibilité est particulièrement intéressante pour les collectivités soumises à l'annualité budgétaire.

L'une de ses variantes, la fondation d'entreprise, créée par la loi du 4 juillet 1990, peut être également avantageuse pour les musées. Fonctionnant suivant le droit privé et bénéficiant de la pleine capacité juridique, elle permet à une ou plusieurs entreprises de mener à bien une action d'intérêt général. Ses membres s'engagent alors à lui apporter des fonds qui bénéficient du régime fiscal du mécénat. Cette structure est à l'évidence bien adaptée aux musées d'entreprise du type de la fondation Cartier. Mais elle peut également permettre aux musées publics de s'adjoindre une structure regroupant des mécènes autour d'un engagement durable. Elle permet ainsi à la fois une institutionnalisation et une fidélisation des grandes firmes mécènes.

2.2.3. Structures à but lucratif proposées par le droit privé

Pour permettre à une société commerciale une intervention dans un musée public, il est nécessaire de recourir au système compliqué de la concession. Les structures à but lucratif sont bien entendu exclues, les musées étant définis comme des institutions sans but lucratif. Toutes les formules de sociétés commerciales sont donc écartées. Une seule structure commerciale de droit privé peut donc être utilisée pour certaines activités des musées : la société d'économie mixte.

• Les sociétés d'économie mixte (S.E.M.)

Sociétés commerciales de droit privé, les S.E.M. permettent de regrouper des associés privés et des associés personnes publiques. Elles sont souvent présentées comme une formule séduisante de structures publiques relevant du droit privé. Concernant les musées, elles ne peuvent être envisagées que comme structure de gestion, sans aucune responsabilité sur les collections. Elles ne peuvent d'ailleurs recevoir ni dons ni legs. Elles permettent, en revanche, de gérer les activités commerciales des musées d'une même ville. Elles présentent néanmoins deux inconvénients sérieux. Le premier réside dans leur nature, puisqu'elles sont tenues de recouvrer les investissements de leurs différents partenaires. Or, il n'est pas certain que les investissements culturels se prêtent à de telles opérations. Le deuxième handicap tient à leur statut qui ne permet pas de

maintenir l'union personnelle entre la direction "conservation" et la direction "exploitation".

De façon plus générale, et à s'en tenir au seul plan juridique, le dédoublement de structure ne pose pas de problème particulier et présente au contraire de réels avantages. Il permet au musée de se doter d'une structure parallèle et autonome chargée de gérer ses activités commerciales ou celles d'animation. Ainsi, la ville de Paris a créé l'association "Paris-Musées", chargée de l'organisation des expositions dans les musées de son ressort. Cette association bénéficie de la vente des produits dérivés et des licences accordées. Pour compléter ses recettes, la mairie lui octroie une subvention équivalente aux droits d'entrée des expositions de l'année n-1. Mais c'est la collectivité qui reste propriétaire et dépositaire des œuvres et donc de la gestion des musées. On peut ainsi imaginer des dédoublements permettant de distinguer les activités d'administration et de gestion (par exemple regroupées dans une association) de celles de propriété et de conservation des collections. Ces formules de dédoublement sont assez courantes dans les activités nécessitant un patrimoine relativement important par rapport au chiffre d'affaires. C'est le cas par exemple de l'hôtellerie. Sur le plan de l'organisation et de la gestion, un tel dédoublement de structure nécessitera une réflexion approfondie sur le choix des partenaires, les modalités de gestion, le partage des pouvoirs et des responsabilités et également sur le statut du personnel :

"Il suppose une double gestion et souvent la cohabitation de personnes privées, employées de l'association, et de personnels publics, employés par la municipalité. Les risques inhérents à cette formule sont nombreux : absence de garantie pour la ville, absence de contrôle des comptes, amateurisme de la gestion, risque de conflit avec le conservateur. Enfin, il expose les élus trop engagés dans les activités de l'association à une mise en cause pour gestion de fait"¹.

Tout en démontrant que de nouvelles formes d'organisation sont envisageables pour tout ou partie des activités des musées, Bertrand Galey souligne la difficulté qu'il y a à définir un statut-type étant donné l'extrême diversité des situations et des projets. Aussi son rapport risque-t-il de demeurer lettre morte si l'Etat ne prend pas d'initiative en ce domaine. Le groupe de travail de l'E.N.A. insiste très vigoureusement sur ce point². Il lui semble en effet que les municipalités sont plus intéressées par les projets de rénovation ou de construction que par les questions de statuts qui font rarement l'objet de débats. De plus, les difficultés juridiques et l'éventail des choix possibles peuvent décourager celles des municipalités qui seraient prêtes à engager une telle réflexion. Les étudiants de l'E.N.A. voient là l'occasion, pour la D.M.F., de constituer une véritable

¹ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Pages 14 et 15.

² Ibid. Pages 23 et suivantes.

expertise dans ce domaine, afin d'être en mesure de répondre à la demande des collectivités souhaitant un changement de statut de leur musée. La D.M.F. affirmerait, par là même, son rôle de conseil juridique pour l'ensemble des musées. Ceci permettrait également de porter à la connaissance de ces derniers les expériences originales de certains d'entre eux qui se sont dotés de statuts particuliers pour mieux répondre à leurs besoins. Trois exemples vont nous permettre d'illustrer notre propos : les deux premiers sont représentatifs de la diversité des réponses apportées par les musées à leurs problèmes de statut ; le dernier nous prouve l'utilité de séparer conservation (et / ou exploitation) et activités commerciales dans des limites très clairement définies.

Exemple 1 : *"Le musée d'art moderne de la Communauté Urbaine de Lille à Villeneuve d'Ascq est le seul musée en France appartenant à une Communauté Urbaine (la Culture n'entrant pas en général dans le champ de compétence des Communautés Urbaines). [L'association qui en assure la gestion a à sa tête le] président de la Communauté Urbaine et [...] les membres fondateurs sont les principales collectivités finançant le [fonctionnement du] musée (la Communauté Urbaine de Lille, majoritaire, le Conseil Régional Nord Pas-de-Calais, le Département du Nord, les Villes de Villeneuve d'Ascq et de Lille), l'Etat, l'Université de Lille III et les donateurs. Sont également représentés les milieux économiques et culturels (36 membres siègent au total)"¹.*

Une convention de gestion a été conclue dès l'ouverture du musée entre la Communauté Urbaine (propriétaire des locaux et des collections) et l'association de gestion. Cette convention régit les responsabilités des deux instances : la Communauté Urbaine met à la disposition de l'association les bâtiments qu'elle a la charge d'entretenir, le matériel et le mobilier existant. Elle prend en charge directement le personnel. L'association, quant à elle, gère le musée, entretient les équipements et fait face aux dépenses de fonctionnement. Joëlle Pijaudier, conservateur du musée, voit dans ce statut associatif la possibilité pour le musée :

"de bénéficier d'une diversité de ressources effectives. Par ailleurs, son conseil d'administration associe l'ensemble des financeurs du musée à la vie quotidienne de l'institution. Les représentants des diverses collectivités suivent ainsi régulièrement le développement des projets de l'institution et sont à même de répondre rapidement quand ils sont sollicités. Ce statut donne, par ailleurs, au musée une réelle souplesse de gestion adaptée au fonctionnement d'une institution culturelle. L'association est maîtresse de la répartition de ses choix financiers. Elle peut décider, par exemple, des redéploiements budgétaires, d'économiser sur le budget d'une année en vue d'une grosse dépense liée à une exposition ou une acquisition durant l'année à venir, de placer des fonds, d'embaucher du personnel d'appoint en cas de besoins ponctuels, etc. [...] Le partage de responsabilités de gestion avec la Communauté Urbaine de Lille donne au musée un statut lui conférant une large autonomie mais fait aussi, dans certains domaines, peser sur lui des contraintes propres à une administration, qui

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 48 et 49.

peuvent venir contrarier son fonctionnement. Ainsi, l'association sent aujourd'hui le besoin d'une liberté plus grande, notamment dans le choix du recrutement des personnels [dont elle n'est en général pas maître][...] afin de mieux adapter les embauches à ses besoins effectifs, ou par ailleurs dans certains de ses choix touchant à la politique de communication"1.

Exemple 2 : Le deuxième exemple que nous avons choisi de présenter ici révèle que ce choix de statut ne concerne pas uniquement les musées en cours de création puisque le statut est susceptible d'évoluer pour s'adapter aux variations des besoins du musée lui-même. Le Port-Musée de Douarnenez s'est ainsi construit en plusieurs étapes. A chacune d'entre elles a correspondu un statut particulier et un développement de plus en plus important des relations avec des partenaires extérieurs. Nous en présentons les principales étapes dans le tableau ci-après.

Date	Forme juridique	Partenaires associés	Observations
1984 - 1986	Statut associatif	Soutien de la municipalité (qui acquiert un bâtiment) et de la D.M.F.	1985 : fondation du musée du Bateau
1986 - 1991	Musée municipal	Le département concourt au financement à hauteur de 15%	Augmentation régulière de la fréquentation mais les moyens de fonctionnement sont limités par la capacité financière d'une commune de 16 500 habitants
	Projet de création d'un Port-Musée	Le projet fait l'objet d'une contractualisation entre l'Etat et la région	Le projet prend une dimension économique, urbaine et touristique qui implique un changement d'échelle dans les investissements et la mise au point d'un outil approprié à l'aménagement puis à l'exploitation du site
1991	Société Anonyme d'Economie Mixte	Capital détenu majoritairement par la ville. Partenaires : le département, des partenaires privés locaux, régionaux ou nationaux et l'Etat	La S.E.M. assure une partie de la maîtrise d'ouvrage de l'aménagement du site et se voit confier un mandat d'acquisition des collections. Les relations entre la ville (propriétaire des collections) et la S.E.M. font l'objet d'une convention d'aménagement et d'exploitation régissant la concession de service public du musée ² .

Tableau 2.5. : Evolution du statut juridique du Port - Musée de Douarnenez

Cet exemple permet d'illustrer les différentes phases de développement que peut connaître un musée. Il nous éclaire ainsi sur l'évolution de ses besoins et la nécessité de le doter de statuts adaptés, correspondant à chacune des phases de développement.

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 59 et 60.

² Brièvement, la convention précise que la S.E.M. est chargée de l'aménagement et de l'entretien des ouvrages, qu'elle exploite le musée (c'est à dire qu'elle supporte toutes les charges d'exploitation et perçoit toutes les recettes d'exploitation) et verse à la ville une redevance annuelle. La ville, quant à elle, est propriétaire des collections (domanialité publique) et peut être amenée à verser une subvention d'exploitation à la S.E.M. Pour plus de détails, il est possible de consulter l'article de Denis-Michel Boell in Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 210 à 213.

Ainsi, à partir d'une initiative associative locale, le musée de Douarnenez s'est développé en regroupant autour de son projet un grand nombre de partenaires qui ont pu être impliqués au travers d'une structure de gestion dont son conservateur pense "qu'elle s'efforce d'allier le dynamisme et l'esprit d'entreprise au maintien des objectifs de qualité du service public"¹.

Exemple 3 : Ce troisième et dernier exemple, qui repose sur l'étude d'une activité particulière des musées, la librairie, et des différentes formes financières et juridiques que celle-ci peut prendre, est très éclairant sur la complexité des réponses que peuvent apporter les musées. La D.M.F. a, là encore, un rôle de conseil très important à jouer pour aider les musées à choisir entre les différentes formules. La communication de Pierre Durieu, directeur de la librairie du musée d'art moderne de la ville de Paris, aux troisièmes rencontres nationales des musées retraçait ainsi les différents types de montages financiers et juridiques envisageables pour les librairies de musées². Nous en rendons compte dans le tableau ci-après :

Montage juridique et financier	Rôle du musée	Rôle du partenaire	Avantages Inconvénients
Appel à un libraire spécialisé (concession) Exemple : Centre Pompidou	Le musée se décharge de la gestion de ses espaces commerciaux sur une entreprise privée	Le partenaire privé reverse à l'institution d'accueil un pourcentage sur le CA réalisé. Il peut également apporter sa quote-part aux frais de fonctionnement de l'établissement	Le musée n'a aucun contrôle sur la politique commerciale de la librairie
Gestion directe Exemple : Musée Carnavalet	Le musée gère lui-même sa librairie, soit par le biais d'une régie municipale, soit en bénéficiant d'une logistique de type R.M.N. ou Paris-Musées	X	Trop d'éléments contraignants et incompatibles avec une démarche commerciale : arcanes administratives, personnel peu ou pas qualifié, problème de l'imputation des résultats financiers, non assujettissement à la TVA
Statut associatif Exemple : Galerie Nationale du Jeu de Paume	Le musée peut contrôler ses opérations commerciales. Les résultats de la librairie sont imputés sur l'ensemble des recettes de l'établissement	Le personnel de la librairie relève de l'association	Souplesse juridique et symbiose de la librairie et de sa structure d'accueil
Une association Loi de 1901 crée une SARL dont elle détient 98% des parts	Le musée influe sur la politique commerciale de la librairie par des indications	Les résultats d'exploitation de la SARL reviennent à l'association qui ne peut statutairement les utiliser à	La librairie possède une autonomie réelle qui permet une souplesse des

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 213.

² Ibid. Pages 173 et 174.

Exemple : musée d'art moderne de la ville de Paris	bibliographiques, par le renouvellement de ses expositions, etc.	d'autres fins que l'enrichissement du musée	initiatives
---	--	--	-------------

Tableau 2.6. : Montages juridiques et financiers des librairies de musées

Conclusion

Le monde des musées est complexe et difficile à appréhender : les catégories administratives et juridiques se croisent sans pour autant se recouper parfaitement. La diversité des solutions juridiques, organisationnelles et gestionnaires est grande : toutes les formules sont, en fait, envisageables sous la seule réserve du maintien du contrôle technique de l'Etat. Encore conviendrait-il de préciser ce que doit être ce contrôle. On peut lire, au bilan des troisièmes Rencontres Nationales des Musées, que ce contrôle :

"n'a plus de sens si l'on ne tient pas compte de la décentralisation et donc du nouveau type de dialogue qui s'institue entre les collectivités locales et l'Etat : le cadre décisionnel est celui du partenariat, de la négociation, de la concertation. La mise en réseau du musée est au cœur de la nouvelle problématique du fonctionnement des musées. Il est alors possible de définir des critères (zone de rayonnement, spécificité des collections au plan international, compétence financière, responsabilité, ...) permettant de situer les rôles de chaque partenaire"¹.

Devant la diversité des combinaisons envisageables entre les autorités de tutelle, les catégories juridiques ou les organismes de contrôle scientifique, il semble impossible de déterminer une typologie claire et dépourvue d'ambiguïté. Nous pensons d'ailleurs, après avoir recueilli l'avis de plusieurs professionnels, que cette typologie administrative n'a finalement que peu d'influence sur la gestion des musées : on pourrait presque dire que chaque musée est un cas unique et que sa manière de gérer ses activités est moins influencée par son appartenance juridique que par des critères tenant à sa taille (tant physique que financière) ou à la présence en son sein d'hommes ou de femmes "de gestion" ou, du moins, sensibles aux préoccupations de gestion. C'est pour cela que le premier objectif de notre questionnaire était d'établir une typologie des musées reposant sur des concepts de gestion. C'est en effet la seule typologie qui nous soit apparue pertinente pour le travail que nous entreprenons.

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 252 et 253.

CHAPITRE 3

L'APPROCHE GLOBALE STRATEGIQUE ET LA POLITIQUE DES ORGANISATIONS

Travailler sur la gestion d'une organisation suppose que celle-ci soit appréhendée, dans un premier temps, comme une entité entière (non fragmentée) poursuivant des objectifs propres. L'approche globale stratégique permet de mettre en évidence les mécanismes qui sous-tendent la politique de l'organisation. Celle-ci peut être étudiée au travers de ses quatre composantes - stratégie, structure, décision et identité - qui :

*"sont un peu comme les quatre faces d'un tétraèdre : liés deux à deux par une crête, qui est aussi une articulation [...]. De sorte que, quel que soit le problème de politique posé, l'examen de l'un de ces éléments conduit automatiquement à examiner les trois autres"*¹.

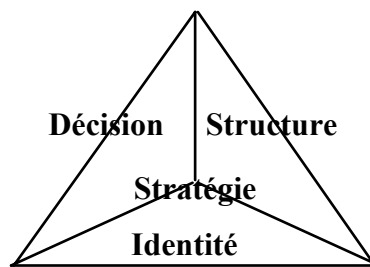


Schéma 3.1. : Le tétraèdre représentant les quatre faces du pôle politico-stratégique¹

Ce découpage, proposé par l'équipe du Centre HEC - ISA, du pôle politico - stratégique de l'organisation a été retenu pour structurer ce chapitre en raison de ses qualités de clarté et de pédagogie. Nous ne retiendrons cependant pas le vocabulaire adopté par cette équipe lui préférant celui préconisé par Raymond-Alain Thiétard³. La stratégie devra donc ici être entendue comme :

*"l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif"*⁴.

¹ Stratégor. 1988. Page 21.

² Adapté de Stratégor. 1988. Op. cit. Page 474.

³ Alain Charles Martinet conseille d'ailleurs sagement *"de spécifier à chaque usage le vocable de stratégie"*. Epistémologies et sciences de gestion. Economica. 1990. Page 217.

⁴ Raymond-Alain Thiétart. La stratégie d'entreprise. Mc Graw Hill. 1991. Pages 1 et 2.

Ceci signifie donc que la stratégie se situe en aval du projet politique (traduit dans les objectifs généraux) auquel elle est subordonnée. Ce lien de subordination est à l'évidence récurrent, tant il est clair que les effets stratégiques peuvent conduire à une actualisation du projet politique. La représentation de la "politique" de l'organisation proposée par l'équipe HEC - ISA devient donc, compte tenu de ces modifications de vocabulaire, une représentation du pôle politico - stratégique.

La politique d'une organisation s'exprime, dans un premier temps, par la formulation et le choix des objectifs généraux de l'organisation (le projet politique) résultant d'une analyse stratégique et par la définition des stratégies induites par ces choix. Ceci fera l'objet de la première section de ce chapitre. Le choix d'une stratégie doit être, par la suite, décliné pour permettre sa mise en œuvre. Cette déclinaison se fera au travers de la structure de l'organisation mais également par le biais des processus de décision (seconde section). Enfin la troisième section traitera de l'identité, dernière dimension du pôle politico - stratégique de l'organisation. L'identité joue en effet un rôle essentiel en interférant très largement avec la stratégie. Elle mérite, par conséquent, que l'on s'y intéresse d'autant que, ainsi que nous allons le voir, son importance est accrue dans les organisations relevant du domaine culturel. Cette quatrième composante du pôle politico - stratégique permet en outre d'expliquer une grande partie des réticences manifestées à l'égard de la gestion et, en tant que telle, touche à une part essentielle de ce travail.

Section 1 : CHOIX DES OBJECTIFS GENERAUX ET DE LA STRATEGIE

La formulation du projet politique d'une organisation résulte d'un processus d'analyse stratégique permettant à l'organisation de construire une vision dynamique de ses propres qualités et défauts et de son environnement. Le projet politique permet ainsi de définir le savoir-faire de l'organisation et les moyens de le valoriser en tenant compte à la fois des capacités propres de l'organisation et de l'évolution de son environnement, porteur de contraintes mais également d'opportunités. Les deux objets de l'analyse sont donc intimement liés. Patrick Joffre et Gérard Koenig nous précisent ainsi que : *"l'analyse de l'environnement n'a [...] guère de sens si elle est menée indépendamment d'une appréciation des moyens dont dispose l'acteur et des intentions qu'il a de façonner l'espace dans lequel il déploie son activité"*¹.

L'analyse stratégique est donc une construction réalisée par les acteurs. Pour cette raison, il peut sembler présomptueux de proposer des modèles génériques d'analyse tant

¹ Gestion stratégique. Litec. 1992. Page 119.

il semble que le choix des outils d'analyse soit contingent de l'univers au sein duquel évolue l'organisation, des spécificités de cette dernière, etc. Un fil conducteur doit néanmoins être ici choisi pour nous permettre d'exposer les mécanismes de l'analyse. C'est l'analyse stratégique proposée par Michaël Porter que nous avons retenue car elle est souvent reconnue comme la plus riche du point de vue conceptuel¹. Son modèle nous servira par conséquent de "fil d'Ariane", ce qui ne nous empêchera pas de souligner en quoi il peut parfois s'éloigner ou mal répondre aux préoccupations propres aux musées. Nous étudierons ainsi, dans un premier paragraphe, l'analyse stratégique qui permet de mettre en évidence le rôle de l'environnement, des acteurs mais également de l'organisation elle-même dans la formulation du projet politique. Cette analyse devrait permettre d'élaborer des stratégies pour les activités de l'organisation. Ceci sera traité dans le second paragraphe. Nous serons néanmoins amenée dès lors à énoncer un certain nombre de particularismes du secteur culturel qui imposent leurs contraintes à toute la réflexion à long terme et infléchissent la démarche stratégique. Cette section sera enfin conclue par un paragraphe traitant des stratégies relationnelles, celles-ci sont en effet d'importance dans l'élaboration des choix stratégiques des musées.

1. L'analyse stratégique permet d'élaborer le projet politique

La méthodologie d'analyse proposée par Michaël Porter repose sur une partition du système économique en trois niveaux : l'environnement général (1.1.), l'environnement concurrentiel (1.2.) et le processus de création de valeur (1.3.) dans lequel s'inscrit l'entreprise et qui lui permet d'apprécier sa position par rapport à celles de ses concurrents. Les particularités que connaissent les musées nous conduisent à inciter le lecteur à se reporter au chapitre 1 pour mieux comprendre la composante politique et réglementaire de l'environnement général dont l'influence sur les objectifs généraux des différents établissements est essentielle à une compréhension du processus stratégique.

1.1. L'analyse de l'environnement général

L'environnement général de l'organisation exerce une influence certaine sur l'évolution du marché qu'elle ambitionne de conquérir, et ceci par le biais de facteurs exogènes liés à l'évolution économique, à l'évolution sociale, à l'innovation technologique ou encore à la décision politique et réglementaire. Ces facteurs doivent être analysés et intégrés à l'analyse structurelle des secteurs. Le tableau ci-après permet de décliner les

¹ Patrick Joffre et Gérard Koenig. Stratégie d'entreprise. Antimanuel. 1985. Page 21.

composantes de l'environnement général et de mettre en évidence leur rôle dans l'analyse stratégique.

	Déclinaisons	Rôle dans l'analyse stratégique
Composante économique	Les indicateurs économiques : taux de croissance, évolution du niveau général des prix, changements dans les structures de l'économie, etc.	Les indicateurs conjoncturels permettent d'anticiper les évolutions économiques générales auxquelles sont très sensibles les activités culturelles. Les changements structurels du secteur culturel sont également riches d'enseignements.
Composante sociale	Evolution démographique (population, pyramide des âges, distribution géographique, etc.), évolution des modes de vie (structure des foyers, comportements vis-à-vis du travail, vis-à-vis de l'éducation, grands modèles de consommation, etc.), évolution des valeurs sociales (courants socioculturels).	Elle permet de cadrer l'activité culturelle au niveau de sa clientèle potentielle, de sa place dans les budgets-temps et financiers des ménages, de son positionnement dans leurs systèmes de valeurs.
Composante technologique	Identifier les innovations à venir et leur impact sur le domaine d'activité de l'organisation (sur le processus productif, les modèles de consommation, etc.) ainsi que les acteurs porteurs de l'innovation.	Elle permet de prévoir l'évolution du champ culturel tant en matière de supports (qui permettent une évolution de la consommation) que sur les processus de production et de diffusion.
Composante politique et réglementaire	Identifier les acteurs politiques influents. Connaître les dispositions législatives et réglementaires qui conditionnent l'exercice de l'activité. Anticiper l'évolution des processus de régulation.	Elle joue un rôle très important sur l'environnement général des musées. En cette qualité elle doit être analysée pour pouvoir être prise en compte dans le processus stratégique ¹ .

Tableau 3.2. : Les composantes de l'environnement général¹

L'analyse de l'environnement général permet d'élaborer des scénarii d'évolution du secteur dans lequel les musées prennent place. Ceux-ci reposent sur des prévisions quantitatives (par exemple, le taux de croissance du marché) et qualitatives (par exemple, les facteurs structurants et déstructurants).

1.2. L'analyse des acteurs en présence³

Elle s'intéresse au marché sur lequel l'organisation entre en relation avec d'autres acteurs. Le terme de marché doit être ici entendu dans son sens le plus large pour permettre une vision à moyen et long terme de son évolution. Deux axes d'analyse permettent de décrire le marché : les forces "concurrentielles" dont dépend l'intensité de la concurrence et les stratégies des acteurs en présence.

¹ Sur l'importance des politiques culturelles et les voies de leur décentralisation, voir chapitre 1.

² Adapté d'Yves Evrard et alii. 1993. Pages 16 et 17.

³ Michaël Porter parle d'analyse "concurrentielle". Néanmoins dans le cas des musées, services publics, ce terme nous a semblé impropre et nous préférons parler des acteurs en présence.

Il peut paraître impropre de parler de concurrence dans le cas des musées - services publics. Le cadre d'analyse de Michaël Porter, s'il a été conçu dans une optique "marketing" agressive, permet néanmoins d'énumérer les catégories d'acteurs en présence et de voir l'influence que ceux-ci peuvent avoir sur le choix d'une stratégie par les musées. L'auteur distingue cinq forces concurrentielles : la menace des nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les firmes existantes :

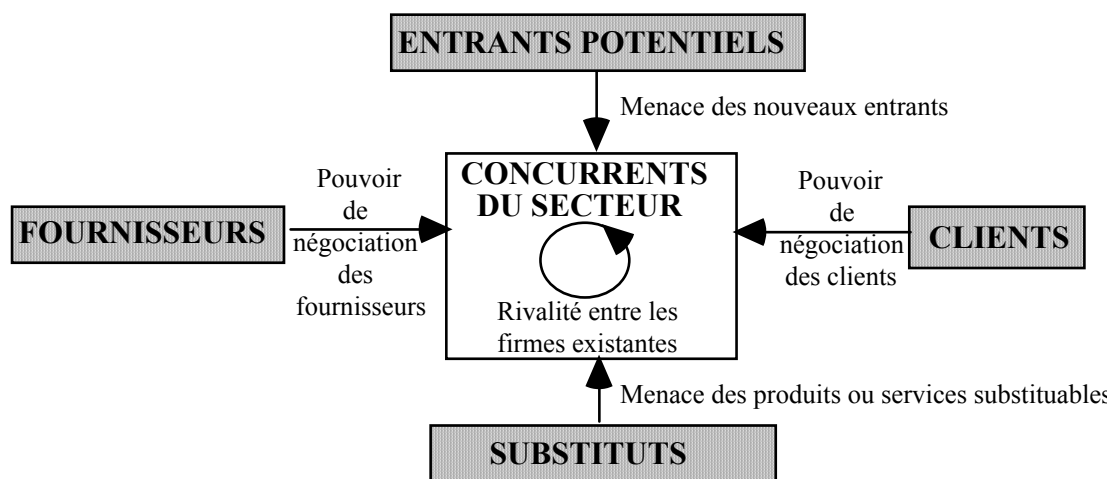


Schéma 3.3. : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur¹

- **La menace des nouveaux entrants.** La multiplication récente du nombre de musées révèle que les nouveaux entrants ne trouvent pas de véritables barrières limitant leur entrée sur le "marché". Si le projet d'un nouveau musée rencontre le soutien des élus - ce qui est de plus en plus le cas avec la prise de conscience du rôle des musées dans le développement local - alors le projet a toutes les chances d'aboutir. Les concurrents potentiels ne constituent cependant pas une réelle menace pour les musées existants. Les visiteurs des musées auront en effet plutôt tendance, face à un accroissement de l'offre, à augmenter leur fréquentation et non à opérer des choix entre les différentes institutions². L'unique menace réside dans la division des subventions publiques et des dons privés entre les différents musées.

- **La menace de produits de substitution.** Il nous semble que c'est là que s'exerce la principale menace pesant sur les musées. Celle-ci est exercée par les organisations qui commercialisent des produits ou services directement ou indirectement substituables à ceux des musées. Ils peuvent appartenir au secteur culturel (le client choisit d'aller au concert plutôt qu'au musée) ou relever de toute activité susceptible de prendre place

¹ Michaël Porter. Choix stratégiques et concurrence. Economica. 1990. Page 4.

² Cf. chapitre 4.

dans le temps consacré aux loisirs (le consommateur choisit de faire du sport plutôt que d'aller visiter une exposition). Cette concurrence doit être appréciée à la fois sur le court terme (la "concurrence" actuelle) et sur le plus long terme (par exemple : la consommation d'images occupe dans le budget des ménages une place de plus en plus importante).

• **Le pouvoir de négociation des clients.** Dans le cas des musées, ce pouvoir s'exerce principalement par l'accroissement des exigences du public en matière de qualité des présentations et de diversité des services offerts. Son poids est d'autant plus fort que les autorités accordent au taux de fréquentation des musées une grande importance. On y voit généralement, en effet, la mesure de la contribution des musées à l'objectif de démocratisation de la culture. Cet accroissement des exigences du public est générateur de coûts importants et doit, par conséquent, être intégré à la réflexion stratégique.

• **Le pouvoir de négociation des fournisseurs.** Ce sont essentiellement les fournisseurs financiers des musées qui sont ici concernés et plus particulièrement ceux appartenant au secteur privé. Leur petit nombre et l'importance qu'ils peuvent jouer dans le financement des musées stimulent une concurrence entre les différents établissements (course au financement) mais leur confèrent également des pouvoirs d'influence sur certaines décisions de l'activité muséale. Jean-Michel Tobelem¹ indiquait ainsi que les musées américains avaient actuellement tendance à rechercher un équilibre entre financements privés et subventions publiques pour échapper aux exigences de leurs grands mécènes toujours enclins à infléchir certaines activités des musées dans un sens proche de leur propres préoccupations (par exemple en terme de retombées médiatiques).

• **La rivalité entre les firmes existantes.** Il s'agit de la forme de concurrence la plus classique. On peut néanmoins se demander si elle existe réellement entre les musées. Des indicateurs tels que des actions de différenciation des produits, la création de produits nouveaux ou l'élargissement des services rendus à la clientèle pourraient nous amener à conclure que cette rivalité existe. Néanmoins, la structure de la fréquentation incline à penser que de telles actions ne peuvent avoir que des conséquences limitées. La rivalité ne semble donc jouer que de façon très ponctuelle, par exemple lorsqu'une grande exposition temporaire est organisée et que le musée met en place une campagne publicitaire importante pour attirer un large public et tendre ainsi à un équilibre entre les coûts engagés et les recettes.

¹ 1990. Op. cit.

L'analyse concurrentielle suppose également d'identifier l'ensemble des acteurs qui participent à l'activité.

*"Dans le secteur culturel, cette opération consiste à repérer les différents éléments du cycle de production (créateurs, producteurs, distributeurs / diffuseurs, exploitants) ainsi que les organismes et groupes de pression qui opèrent au sein du secteur étudié (syndicats et groupements professionnels, pouvoirs publics, etc.). Ce repérage systématique doit s'accompagner d'une analyse plus ou moins fine de la stratégie des acteurs ainsi répertoriés"*¹.

1.3. L'analyse des activités stratégiques

L'analyse stratégique implique également que l'organisation s'interroge sur elle-même et sur la gestion de ses activités. Le principal axe de cette interrogation tournera autour de la notion de compétitivité, c'est-à-dire de la valeur ajoutée (ou "avantage compétitif") perçue par sa clientèle qui permet à l'organisation de démarquer sa prestation de celles de ses concurrents directs et indirects. L'appréciation de cette valeur dépendra à la fois de l'attrait de l'activité et des atouts de l'organisation. Chaque activité du musée peut être ainsi classée dans la catégorie "activités créatrices de valeur ajoutée" ou dans la catégorie "activités non créatrices de valeur ajoutée". Pour faciliter cette analyse, la prestation de l'organisation est décomposée en différentes activités élémentaires. A chacune d'elles est associé un certain nombre de facteurs, sources d'avantage compétitif : "les facteurs de succès" (les compétences requises) de la maîtrise desquels dépendra la compétitivité de l'organisation et, par conséquent, son avantage concurrentiel.

La distinction "activités créatrices de valeur ajoutée / autres activités" variera à l'évidence selon le public analysé : s'agit-il des visiteurs du musée ? Des bailleurs de fonds ? Des autres musées ? Chacun des publics appréciera différemment les compétences du musée. Le produit offert étant défini comme un "*paquet de caractéristiques*"² qui va être transformé par le client, la production de valeur ajoutée résultera en effet du couplage efficace d'un système d'offre et d'un système d'usage :

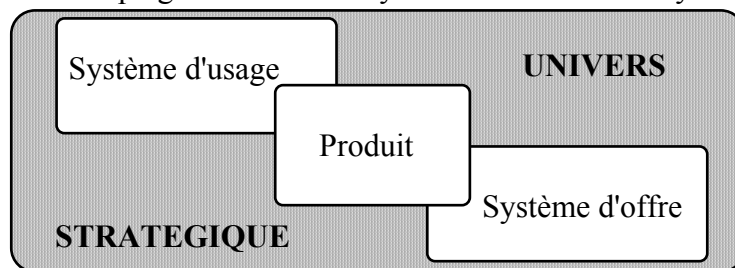


Schéma 3.4. : L'activité stratégique¹

¹ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Pages 20 et 21.

² Patrick Joffre et Gérard Koenig. 1992. Op. cit. Page 8.

³ Ibid. Page 19.

A titre d'exemple, la prestation d'un musée peut être décomposée en plusieurs activités élémentaires parmi lesquelles, la programmation et l'accueil du public. Les facteurs de succès de la programmation dépendront de la maîtrise de ses techniques : dosage des différents genres en fonction des attentes du public, juste choix entre les expositions permanentes et les manifestations temporaires, maîtrise des dimensions spatiales et temporelles, etc. Les facteurs de succès de l'accueil du public dépendront, quant à eux, de l'adéquation des réponses fournies aux attentes du public en matière d'horaires d'ouverture, de facilités d'accès, de qualité matérielle de la prestation (confort, lieux de repos, etc.) ou encore de services complémentaires (restaurant, librairie, garderie, etc.).

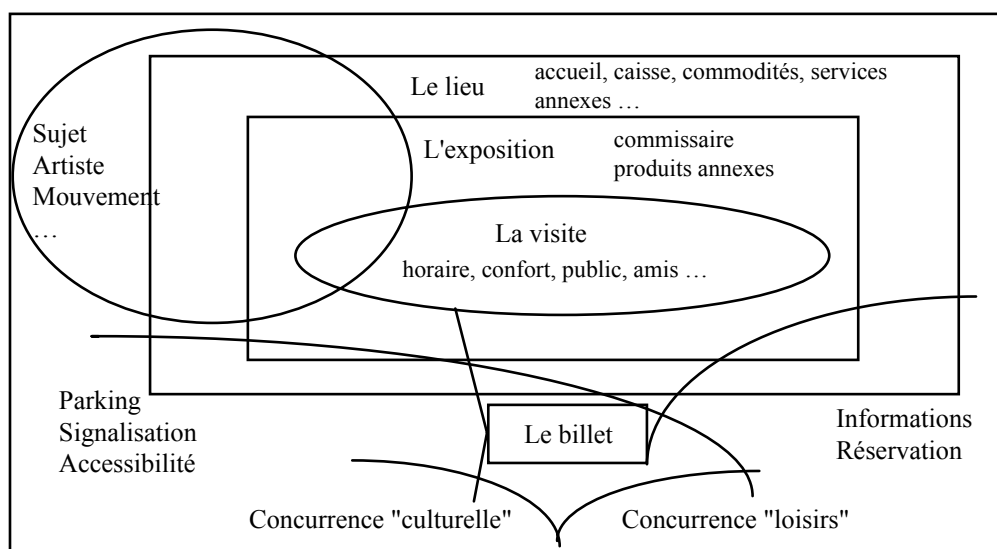


Schéma 3.5. : Représentation schématique du produit muséal¹

*
* *

L'analyse de l'environnement proposée par Michaël Porter repose sur une définition restrictive de l'univers stratégique qui n'est perçu qu'en sa qualité de champ concurrentiel. La stratégie y est, de plus, considérée comme un "*effort d'adaptation aux contraintes structurelles et la recherche d'un positionnement adéquat par rapport aux concurrents*"². Or, ce modèle d'analyse peut sembler réducteur, d'une part parce que les degrés de liberté des acteurs sont souvent plus importants que l'auteur ne le postule ("*le déterminisme s'arrête là où commence l'imagination des acteurs*"³) et, d'autre part, parce que le concept d'univers stratégique ne se limite pas à celui de champ concurrentiel. L'un des aspects de l'univers stratégique ignoré par ces analyses traditionnelles est celui de territoires et de leur contribution à la compétitivité des

¹ Inspiré de Marc Coulon. Le marketing des entreprises culturelles. 1987. Dossier DRAC.

² Patrick Joffre et Gérard Koenig. 1992. Op. cit. Page 134.

³ Ibid. Page 144.

organisations qu'ils accueillent. Certains territoires sont ainsi plus "porteurs" pour les musées que d'autres : des régions (par exemple, le Nord Pas-de-Calais) ont su utiliser la proximité des différents acteurs pour intensifier leurs échanges d'information et ainsi construire un tissu relationnel fondé sur la réciprocité et la cohésion. Cette insertion du musée dans son environnement local, départemental et régional peut être illustrée par l'exemple du Port - Musée de Douarnenez, précédemment évoqué, ou par le nouveau musée de la ville de Grenoble dont le conservateur, Serge Lemoine, affiche la *"volonté, plutôt que de tendre à l'exhaustivité, [...] de la complémentarité avec les autres musées de la région"*¹.

1.4. Les missions et projets des musées

L'analyse des missions consiste à définir les exigences qui seront satisfaites et les partenaires servis. Ceci n'est pas sans poser quelques problèmes aux musées.

- **Nécessité de disposer de projets et d'objectifs précis...**

La nécessité de disposer d'un projet et d'objectifs clairement définis est à présent mieux perçue dans les musées, même s'il semble parfois difficile de la satisfaire. Le rapport Rayner Scrutiny sur le Science Museum et le Victoria and Albert Museum, dont rend compte l'Institut La Boétie, formulait ainsi comme première recommandation : *"Formal statement of aims should be drawn up"*, et il poursuivait : *"Our first task was to understand the nature and purpose of a great national museum... There exists for the Science and the Victoria and Albert museums no formal and generally accepted statement of aims for the present day"*.

- **Pour faire face à l'antagonisme qui existe entre objectifs culturels et environnement marchand...**

La déclinaison des politiques définies par les autorités de tutelles (chapitre 1), l'analyse de leur environnement et de leurs facteurs de succès devraient permettre aux musées de préciser leurs objectifs mais le "groupe projets" de la D.M.F. chargé de réfléchir aux missions des musées a montré toute la complexité de cette réflexion. La déclinaison des politiques nationales en objectifs n'est en effet pas aussi simple qu'il y paraît et ce parce que les autorités de tutelle élaborent des objectifs nationaux sans toujours tenir compte des contraintes environnementales auxquelles sont soumis les musées. Le directeur des Musées de France soulignait cette difficulté lorsqu'il demandait : *"Peut-on, dans un*

¹ Isère actualités. Janvier 1994. Page 26.

environnement marchand, nous fixer des objectifs culturels en symbiose avec les objectifs globaux du ministère ?"¹.

C'est en particulier parce qu'ils sont soumis à cet "environnement marchand" que les musées ont dû orienter leur organisation autour de principes de gestion tels que la rentabilité ou la commercialisation. Un équilibre doit par conséquent être trouvé leur permettant de se positionner harmonieusement au sein d'un environnement concurrentiel et marchand sans pour autant compromettre leurs missions de service public. Le risque de dérive du projet culturel provient de la tendance observée (ou redoutée) qu'ont les techniques de gestion mises en œuvre d'imposer des critères de décision orientés essentiellement vers l'obtention de ressources financières supplémentaires.

• **... même si ces termes sont parfois présentés comme complémentaires**

Pour l'Institut La Boétie, le débat entre objectifs culturels et recherche de rentabilité est un faux débat puisque les deux finalités sont inséparables l'une de l'autre². Néanmoins, et les muséologues le savent bien, les mécènes préfèrent attacher leurs noms à une opération ponctuelle et très médiatisée, donc attirant un public large et nombreux, plutôt qu'à une opération plus confidentielle et de plus longue haleine. Ceci signifie que la tentation peut être grande pour les musées de multiplier les expositions temporaires autour d'artistes très connus et de délaisser (les surfaces d'exposition, le temps et l'argent disponibles étant par nature limités) des animations sur des sujets plus novateurs ou confidentiels. On ne peut, par conséquent, écarter la crainte que les attentions dues à la collection finissent par se relâcher sous l'effet d'une excessive pression financière³.

Le groupe de travail de l'Institut reste cependant optimiste car il lui semble que les musées sont conscients qu'ils perdraient leur raison d'être, leur public et leurs soutiens s'ils s'éloignaient par trop, dans un souci excessif de rentabilité, des intentions de leurs fondateurs. Le directeur des musées de France semble partager cette opinion lorsqu'il écrit que :

"le recours maîtrisé aux techniques du marché n'est pas un scandale dès lors que le principe du service public est affirmé. [...] Ce que font un certain nombre de musées en

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 20.

² "Logique du service public et logique de la diversification des ressources se rejoignent : les sponsors apportent leur argent pour avoir leur nom associé à une opération en faveur dans le public. Il faut un public heureux pour trouver de l'argent". Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 23.

³ Kenneth Hudson rappelle que "the directors of all the largest art museums in Europe think too much about adding to their collections and too little about using them". Ibid. Page 23.

matière d'éditions graphiques, de produits déclinés des collections, de productions audiovisuelles, ou de gestion des expositions montre que des modes de gestion s'inspirant du secteur privé peuvent être mis à contribution. [...] L'utilisation des techniques marchandes peut, je crois, se conjuguer avec l'affirmation du principe de service public"¹.

• Pour éviter de construire des projets vides de sens

Cette réflexion sur les projets et missions des musées s'est faite plus pressante ces dernières années avec la multiplication des nouveaux projets. Trop souvent, les investissements des collectivités locales relèvent alors de ce que l'on a appelé une logique de catalogue². Le musée deviendrait donc un vecteur de l'image de marque des élus³ qui attendent de la culture qu'elle exerce une fonction sociale, qu'elle réponde à une demande et qu'elle soit rentable. Le risque, dans cette optique, est de se contenter de cette première mission assignée au musée en oubliant ses missions propres et de construire un projet vide de sens. De plus, choisir un musée sur ce seul critère c'est oublier qu'une politique d'image ne peut être efficace qu'à partir d'un certain seuil de visibilité qu'un musée à lui seul ne peut guère permettre d'atteindre. Le risque est alors de se lancer dans une surenchère d'équipements et de manifestations pouvant mettre en péril les équilibres financiers de la collectivité.

Un projet culturel précis est de toute façon indispensable si l'on veut éviter qu'à l'euphorie des bâtisseurs ne succèdent les désillusions des gestionnaires. Cela suppose que les élus mènent, en concertation avec leurs conservateurs, une réflexion approfondie sur leurs projets de musées et leur insertion dans une politique culturelle globale et cohérente. Ce n'est que par cette voie qu'il sera possible d'assigner des objectifs opérationnels au musée et de définir les principes de ses actions futures. Telle est du moins la théorie. Certaines réalisations récentes font craindre que cette concertation indispensable ait été négligée et que l'on ait plutôt obéi à un effet de mode encouragé par l'opportunité de profiter des précieuses subventions ministérielles.

• Pour permettre aux établissements de se positionner les uns par rapport aux autres

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 20.

² Toute municipalité digne de ce nom, aspirant à un rayonnement européen, se doit désormais de posséder un grand musée, un grand stade, un festival, etc. Cette notion est tirée de "Le jeu du catalogue" d'Erhard Friedberg et Philippe Urfalino. C.N.R.S., C.S.O. La documentation française. 1984.

³ Ce risque était par ailleurs souligné par Simone Blazy, conseillère pour les musées du Nord Pas-de-Calais, qui se déclarait "*méfiante vis-à-vis des élus qui utilisent le musée pour construire leur propre image de marque*". La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Janvier 1991. Page 5.

Mais ce projet doit surtout permettre de définir les grandes orientations artistiques du musée. Les musées de province connaissent, en effet, des problèmes de positionnement vis-à-vis des grands musées nationaux. Le rôle de référence de ces derniers, lié à la gestion de leurs collections, impose de rechercher une certaine exhaustivité dans leurs domaines propres. Face à eux, les musées de province doivent définir leur spécificité : ils cherchent ainsi de plus en plus à se spécialiser sur des créneaux très précis, évitant par là même une concurrence inégale. On retrouve ici deux concepts bien connus en "marketing". Le premier est l'orientation stratégique reposant sur la spécialisation, telle qu'elle a été définie par Michaël Porter¹ : les musées en question cherchent en effet à se spécialiser par le biais de la différenciation² afin d'échapper à la concurrence des grands musées. Cette stratégie de domaine est naturellement accompagnée par une stratégie de marché dite "concentrée" car l'organisation choisit délibérément de ne se consacrer qu'à un seul segment du marché. Elle est parfois également appelée "stratégie de niche".

En outre, précisons que disposer d'un projet ne signifie pas pour autant que celui-ci soit aisément déclinable en objectifs concrets, tangibles et mesurables par des indicateurs fiables³. Il nous faut en effet reconnaître que les appréciations quant aux missions des musées relèvent plus de vœux pieux que de véritables recommandations. Encore une fois si tout le monde s'accorde à penser que, sans une définition précise et opérationnelle des missions et projets des musées, il est impossible de faire autre chose qu'une gestion administrative de base, ces recommandations restent cependant évasives sur le fond du problème qui est de répondre à la question des objectifs précis des musées. Du point de vue du contrôle de gestion, cette déclinaison de la mission en objectifs est aussi importante que l'énoncé de la mission elle-même car elle permet que cette dernière soit opérationnelle, c'est-à-dire exploitable du point de vue de l'évaluation.

2. Les stratégies des musées

L'analyse stratégique évoquée dans le paragraphe précédent doit permettre de décrire la situation de l'organisation au sein de son environnement en mettant en évidence les atouts sur lesquels sera basée sa stratégie. Michaël Porter distingue trois grands types de stratégies : les stratégies de coût, les stratégies de différenciation et les stratégies de concentration. Celles-ci peuvent ponctuellement être appliquées dans les musées mais demeurent cependant limitées dans leurs applications. Il en est ainsi, par exemple, de la

¹ Michaël Porter. 1990. Op. cit.

² Distinction du produit ou du service offert par l'organisation qui vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur.

³ L'écart existant entre la définition de la mission et celle d'objectifs "précis" est traité au chapitre 6.

différenciation élémentaire "aval" (amélioration du service au client) qui est la voie de différenciation actuellement privilégiée par les musées. Les modèles stratégiques traditionnels sont donc ici rapidement confrontés à certains particularismes du secteur culturel (2.1.). Nous verrons alors que deux grands types de stratégies structurelles peuvent être envisagés par les musées (2.2.) et que ceux-ci peuvent être traduits en des stratégies que nous avons qualifiées d'opérationnelles (2.3.).

2.1. Certains particularismes du secteur culturel infléchissent la démarche stratégique

L'analyse stratégique est indispensable à toute organisation : elle lui permet en effet de formaliser la connaissance de son environnement mais également de réfléchir à ses propres forces et faiblesses. L'élaboration d'une stratégie à la suite de cette analyse n'est cependant pas toujours aisée pour les musées en raison de l'importance du facteur politique et des relations avec les différents partenaires. Elle se heurte également à certaines singularités du secteur culturel qui gênent d'une part la réflexion à long terme et qui infléchissent, d'autre part, la démarche stratégique générale. Ceci est exposé par Yves Evrard dont nous reprenons ci-après quelques réflexions.

Parmi les spécificités qui nuisent à la réflexion à long terme - qui devrait être la règle en matière d'analyse stratégique - nous en citerons deux : le caractère éphémère et aléatoire de la production artistique et la rotation trop rapide de certains dirigeants. On peut dire du premier qu'il est une donnée structurelle du secteur culturel où l'incertitude concerne aussi bien le financement des opérations que l'accueil de celles-ci par le public et donc leur "rentabilité". Certes les musées sont en partie à l'abri de ce risque en raison du poids du financement public dans leurs ressources. Néanmoins, un certain équilibre doit être recherché pour que le succès des opérations "grand public" dégage des ressources financières importantes permettant à des expositions, dont on sait par avance qu'elles seront déficitaires, d'exister. Plus que la longue période, c'est donc le projet qui est ici l'unité temporelle de la réflexion. Le second obstacle à la réflexion stratégique tient au caractère parfois éphémère de la mission de certains dirigeants. Yves Evrard note ainsi que :

"dans les structures publiques ou sous tutelle publique, les dirigeants sont souvent nommés sur des contrats à durée relativement courte qui interdisent pratiquement toute approche du long terme. [...] Ce type d'organisation est plutôt traversé par des stratégies de carrière ou par des itinéraires artistiques que leur promoteur décline dans les différentes institutions visées"¹.

¹ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Page 27.

On pourrait cependant opposer à cette critique que c'est le vide laissé par le manque de vision à long terme qui permet à ces stratégies de carrières de se mettre en place et que ce phénomène ne se développerait pas aussi fâcheusement si les établissements disposaient de projets forts.

Trois autres particularismes du secteur culturel viennent, quant à eux, infléchir la démarche stratégique telle qu'elle a été décrite précédemment. Le premier réside dans le **primat de l'offre sur la demande**. Cette dernière est en effet le plus souvent non exprimée et ne permet par conséquent pas de configurer la structure de l'offre en fonction des attentes du marché. Ceci est surtout vrai lorsque d'importants délais séparent le début du processus créatif et la mise sur le marché (cas des très grandes expositions temporaires). On peut alors dire que l'offre crée sa propre demande, ou du moins la suscite et l'encourage. La seconde singularité est liée à la **fragmentation de l'offre** qui limite considérablement le phénomène d'expérience¹. Enfin, la dernière spécificité réside dans le **phénomène "d'effet signature"** qui veut que les produits culturels acquièrent l'essentiel de leur valeur marchande par une signature. Il peut s'agir de celle de l'artiste (Monet), du mouvement artistique (les Impressionnistes), du thème (l'Égypte) ou encore du lieu (le musée d'Orsay). Une recherche du pouvoir de consécration est alors au cœur du fonctionnement du marché culturel.

Ces trois particularismes - le primat de l'offre, la fragmentation du marché et l'effet signature - ont, selon Yves Evrard, une conséquence directe sur la politique générale de ces organisations :

*"C'est le projet artistique ou culturel qui doit fonder la réflexion stratégique des entreprises. Cette proposition n'est pas purement tautologique : il convient en effet de renverser la logique originelle de l'analyse stratégique ("quels sont les besoins du marché et comment utiliser les compétences de l'entreprise pour y répondre avec succès ?") et organiser la chaîne du raisonnement à partir de la détermination de l'offre ("quel est le projet de l'entreprise et comment le mettre efficacement en pratique ?")"*².

La stratégie relève par conséquent d'une démarche plus volontariste que réactive. La définition d'un projet structuré et concret est donc indispensable puisqu'il permet d'y adosser toute la démarche stratégique. Le directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne soulignait ce point en mettant très fortement l'accent sur la nécessité de disposer d'un projet culturel bien défini lorsqu'il avait décidé de ne pas présenter d'exposition au musée d'art moderne pendant un an. Il s'en expliquait alors en invoquant, entre autres raisons, le fait que la transformation récente du musée - anciennement d'art et

¹ La parfaite maîtrise du processus productif ne constitue pas une garantie de succès.

² Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Page 28.

d'industrie - en un musée d'art moderne avait modifié les méthodes de travail de l'équipe:

*"Ceux qui composent [cette équipe] sont aux prises avec des problèmes matériels nouveaux pour eux dans bien des cas : problèmes de gestion, de financement, etc. Vous savez que ces problèmes s'articulent plus fortement qu'on ne croit aux problèmes de politiques à mettre en œuvre en matière d'expositions et d'acquisitions. D'où l'obligation de redéfinir nos actions, de mieux concevoir notre politique d'acquisition,..."*¹.

2.2. Les stratégies structurelles

Les différentes attitudes des responsables des musées face aux possibilités de diversification nouvelles ont été décrites par de nombreux analystes dont le plus souvent cité est Xavier Greffe². Cet auteur s'est attaché à analyser l'évolution qu'ont connue les systèmes muséaux passant d'une conception économique basée sur les modes de valorisation et de gestion du patrimoine à une conception beaucoup plus diversifiée fondée sur le développement de nouvelles activités, elles mêmes marquées par le souci de bonne gestion. Ces deux stratégies, opposées de manière volontairement manichéenne par l'auteur pour mieux en faire ressortir les contrastes, nous ont paru mériter d'être analysées ici. Elles sont, en effet, présentes concomitamment dans tous les musées, chacune y occupant une place plus ou moins importante, et sont surtout l'illustration des deux écoles de pensées qui s'opposent sur les modes de gestion souhaitables de ces établissements. Nous reprenons ci-après la terminologie choisie par Xavier Greffe répartissant les musées entre deux grandes catégories : les "musées - rentes" et les "musées - potentiels d'activités".

2.2.1. Le musée-rente

Il relève de la conception traditionnelle du mode de valorisation du patrimoine fondée sur le couple : "conservation du patrimoine / diffusion auprès du public"³. Pour Xavier Greffe cette conception répond à une économie de rente : la perception des droits d'entrée⁴. Le produit qui est proposé au public est unidimensionnel, il privilégie les services traditionnels, c'est-à-dire l'accueil selon une politique tarifaire peu différenciée. Les droits d'entrée sont alors fixés à un niveau faible et des recettes annexes doivent

¹ Bernard Ceysson in *Galleries Magazine*. Décembre 1989 / Janvier 1990. Page 103.

² La valeur économique du patrimoine. 1990. *Economica*.

³ Ce sont les deux grandes missions traditionnellement assignées aux musées, comme nous le rappelions en introduction du chapitre 2 traitant de l'organisation administrative et juridique des musées.

⁴ Dans cette conception, le musée est une collection d'œuvres d'art, c'est à dire un stock dont on peut tirer des flux successifs à travers la perception de droits d'entrée. Le droit d'entrée est alors le revenu du capital des musées.

être recherchées. Dans cette conception, le recours aux subventions est important, ce qui explique que Xavier Greffe qualifie ce secteur "d'assisté". Nicole Pot note que ce système :

*"qui correspond à la fonction "conservation" est un système fondé sur la notion d'entretien du patrimoine muséal comme capital et répond à une demande du public d'un produit unique : accueil. C'est un système à déficit chronique et qui vit essentiellement de la manne publique"*¹.

Ce déficit chronique est expliqué par Xavier Greffe par la logique qui sous-tend un tel système. Si l'on considère en effet que le droit d'entrée acquitté par le visiteur correspond à la satisfaction esthétique ou éthique que celui-ci va retirer de sa visite, deux problèmes se posent : tout d'abord, comment informer les visiteurs potentiels des satisfactions qu'ils retireront de leur visite alors que cela relève d'une démarche fort subjective ? Deuxièmement, les visiteurs accepteront-ils de payer des sommes qui couvrent au moins les coûts de fonctionnement alors que cette appréciation subjective peut les conduire à limiter leur effort financier ?

Si l'on écarte, pour l'instant, la discussion sur la politique tarifaire - traitée aux chapitres 4 et 5 -, il est tout de même possible de suivre la démonstration de Xavier Greffe qui veut que ce type d'interrogations mène plutôt à expliquer les difficultés financières qu'à les résoudre. Ceci expliquerait que ce système s'inscrive dans la perspective d'un déficit chronique et de la nécessité de subventions (publiques ou privées). Les économistes de la culture s'accordent également à penser que cette manière d'analyser la situation conduit non seulement à un état d'esprit fataliste et à des problèmes d'équilibre quasi insolubles si les fonds publics viennent à se raréfier, mais également à une tentation de légitimer une mauvaise gestion, ou du moins d'occulter celle-ci, puisque tous les maux de l'organisation sont alors attribués aux spécificités de son activité.

Toutes ces raisons amènent des analystes tels que Xavier Greffe à considérer que la conception du musée - rente est actuellement obsolète et qu'elle ne peut plus répondre aux évolutions que connaissent les musées. Il faudrait donc envisager ces derniers, non plus comme des sources de rentes (conception "statique"), mais comme des potentiels d'activités placés dans une perspective de diversification (conception dynamique).

2.2.2. Le musée-potential d'activités

La seconde conception du musée, apparue plus récemment, vise à développer les potentialités économiques et culturelles du patrimoine afin de le valoriser et ainsi de

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 39.

satisfaire le plus grand nombre de demandes du public et par conséquent d'élargir sa cible. Cette recherche de valorisation s'opère dans deux directions distinctes : la première s'attache à multiplier les activités et les produits du musée ; la seconde s'intéresse à la recherche des gains en développant les relations avec d'autres musées ou d'autres institutions culturelles. Le musée - potentiel d'activités repose sur l'idée que : *"seule la recherche de la maximisation et de la fidélisation du public permettent d'escompter des recettes d'activité substantielles là où l'exploitation d'un gisement non reproductible risque d'atteindre des limites et de conduire à la chasse aux subventions. La circulation des œuvres d'art n'est pourtant pas le seul instrument d'une telle maximisation : on peut aussi y prétendre en jouant sur les différents types de satisfaction qu'une œuvre d'art peut induire, en concevant différents types de services et en drainant différents publics qui s'additionneront au lieu de s'exclure"*¹.

	Conception "traditionnelle"	Conception "moderne"
Musée	Musée - rente	Musée - potentiel d'activités
Missions	Conservation - Diffusion	Conservation - Diffusion - Valorisation
Patrimoine muséal	Il faut en préserver la valeur (entretien)	Il s'agit de le valoriser
Produit(s)	Unique (s) Unidimensionnel (s)	Multiplication des produits et des activités
Service(s)	Traditionnel (s)	Diversifié (s)
Public	Indifférencié	Très segmenté
Ressources	Subventions Droits d'entrée faibles	Recherche des gains Appel aux mécanismes du marché Développement du partenariat

Tableau 3.6. : Deux conceptions du musée

Le tableau ci-dessus résume les deux conceptions du musée développées par Xavier Greffe. Il est bien entendu que ces deux catégories sont un peu trop tranchées pour être le reflet exact des choix politiques et de gestion. Nicole Pot note d'ailleurs leur complémentarité :

*"Dans mon esprit l'analyse de ces deux fonctions n'est pas du tout exclusive. La seconde fonction "production de service" est un complément, un enrichissement de la première fonction traditionnelle "conservation - entretien", qui jusqu'ici était quasiment exclusive"*².

Néanmoins, ces deux catégories présentent, comme toutes les caricatures, l'avantage de grossir à dessein le trait et de mettre ainsi en évidence les caractéristiques des choix à opérer. Il apparaît clairement que la diversification de ses produits et activités, accompagnée par une plus grande ouverture sur son environnement, conduit le musée à faire appel de façon croissante aux mécanismes de marché et à rechercher une plus

¹ Xavier Greffe. La valeur économique des musées. 1990. Op. cit. Page 29.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 41.

grande efficacité en recourant à des modes de gestion proches de ceux des entreprises. Faut-il alors redouter, comme plus d'un tenant de la gestion traditionnelle, l'immixtion possible de valeurs de profit dans les musées ? Ce danger est parfaitement souligné - en même temps qu'écarté - par Nicole Pot :

"Il faut être prudent et bien préciser que si le gestionnaire de musée évolue incontestablement vers un comportement de chef d'entreprise, il faut toutefois se garder d'assimiler abruptement le musée à une entreprise. Je préfère parler de "service patrimonial" ou de "service muséal" dont les modes de gestion se rapprochent à certains égards de celui de l'entreprise. Pourtant, dans notre culture, il est certain qu'il demeure un service public dont l'objet n'est donc pas prioritairement la recherche du profit"¹.

2.3. Les stratégies opérationnelles

Nous qualifions de stratégies opérationnelles la déclinaison des stratégies structurelles dans les différentes activités des musées et, en premier lieu, la production et la diffusion. Seule la diffusion sera ici analysée (2.3.1.) car l'activité de production, en raison de sa forte dimension relationnelle, sera traitée au paragraphe suivant consacré aux stratégies relationnelles (3.). Les activités annexes feront, elles, l'objet du second sous-paragraphe (2.3.2.).

2.3.1. La diffusion

L'activité de diffusion est étroitement liée à la programmation. Il s'agit en effet d'opérer un juste dosage entre :

- Le nombre de manifestations proposées au cours d'une année (l'exposition permanente + n expositions temporaires),
- Les manifestations dont le succès et la valeur marchande sont "assurés" (stratégie de volume) et celles - peut-être plus innovatrices - pour lesquelles l'aléa commercial est important (stratégie de différenciation)²,

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 39 et 40.

² *"Quelle place devons-nous faire aux expositions historiques, vraiment "scientifiques", aux expositions d'art contemporain, aux expositions thématiques, monographiques ? Devons nous suivre les convictions de l'un et l'autre d'entre nous ? [...] Quelle place doit-on faire à ce que j'appellerais des expositions de prestige consistant à montrer, simplement mais bien, des ensembles d'œuvres que demande un public qui n'a pas, et n'aura peut-être jamais, l'occasion de les voir, public qui n'est pas forcément préparé à une appréhension correcte mais n'en demande pas moins qu'un musée lui offre la possibilité de voir ! Devons-nous répondre à cette demande et comment ? Ce n'est pas simple ! Car ce public, en fait, finance, par l'impôt et le droit d'entrée, nos activités ! Comment donc à la fois l'informer, le former et lui proposer des expositions scientifiques, des rétrospectives et des expositions qui consistent à promouvoir la création contemporaine ? Ces expositions, je vais dire des choses que l'on ne doit pas dire dans notre milieu, sans être rentables, permettent quand même de mieux équilibrer les budgets ! Comment donc encore concilier une vraie conscience de l'aspect économique de notre activité avec une éthique intransigeante quant à la qualité et à la vérité d'une programmation ? Comment articuler ces différentes*

- L'accès aux manifestations (problèmes d'agencement du musée).

Ces choix sont directement liés à la conception que l'on privilégie de la finalité globale du musée (stratégie structurelle). Concernant le nombre et le type de manifestations, divers arbitrages devront être prononcés. Ils seront différents selon que l'on privilégie la finalité culturelle du musée ou la recherche d'un certain équilibre financier, selon que l'on vise un musée ouvert aussi bien au grand public sans formation artistique particulière qu'à un public plus averti¹ ou un musée plus fermé². Les choix de programmation, on le voit, seront donc tout à fait liés à une démarche volontariste.

Dans un choix quantitatif, il s'agira d'accueillir un public toujours plus large et de maîtriser les coûts moyens, sans pour autant perdre de vue les contraintes "réglementaires"³ s'imposant à tous les musées : égalité des usagers et accès aux collections⁴. Dans un choix qualitatif et "élitiste" (ce qui n'exclut pas forcément le succès auprès d'un large public), les coûts seront imprévisibles et peu maîtrisables.

Dans la réalité, les choses, heureusement, ne sont pas aussi nettement tranchées : des expositions de qualité sont absolument nécessaires autant par respect du public que pour la réputation du musée dans sa politique de partenariat.

expositions pour qu'elles concourent à une activité sans compromis dans le domaine contemporain ?
Bernard Ceysson, directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne (in "Galleries Magazine". Décembre 1989 / Janvier 1990. Pages 108 et 109).

¹ C'est ce double visage des publics de musées qu'évoque Jacques Sallois lorsque, à propos de la RMN, il rappelle que celle-ci "assume fréquemment des expositions dont elle sait d'emblée qu'elles seront difficiles à équilibrer [mais qui font partie] de sa mission culturelle et éducative [...] [mais qu'il faut par ailleurs] être lucide : on ne peut organiser uniquement des expositions dont le déficit viendrait rapidement mettre à mal nos finances". *Connaissance des arts*. Mars 1991. Page 97.

² Philippe de Montebello du Metropolitan Museum of Art de New-York ne croit pas que l'art soit accessible à tous, car il nécessiterait un minimum de connaissance et de culture et, selon lui, ce n'est pas au musée à assurer cette formation de base.

³ "Le ministère chargé de la Culture a pour mission : de permettre à tous les Français de cultiver leur capacité d'inventer et de créer, d'exprimer librement leurs talents et de recevoir la formation artistique de leur choix ; de préserver le patrimoine culturel national, régional ou des divers groupes sociaux pour le profit commun de la collectivité toute entière ; de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit et de leur donner la plus vaste audience ; de contribuer au rayonnement de la culture et de l'art français dans le libre dialogue des cultures du monde." (Décret 82-394 du 10 Mai 1982, signé Pierre Mauroy et Jack Lang). L'égalité stricte des usagers n'est néanmoins pas la règle au sein des musées puisque des services et des tarifs différenciés sont créés. Cependant, l'appartenance au secteur public, doublée de la volonté de démocratisation culturelle affichée par le pouvoir politique, limite les possibilités d'augmentation des droits d'entrée.

⁴ Même si, comme le déplore Marc Fumaroli (L'Etat Culturel. Editions de Fallois. 1991), on développe un accès de masse au sein duquel la place des humanités est inexorablement réduite et que "le tourisme intellectuel, l'émotion hâtive, la "communication" attelée aux slogans du jour se sont infiltrés dans la formation des jeunes esprits, et [...] que] les Centres Culturels ont fini par ressembler à des supermarchés des loisirs." Quelle que soit notre opinion, force est de constater que la culture est aujourd'hui un secteur de forte consommation et que la demande s'accroît.

Les expositions temporaires sont un facteur de diversification. Bernard Ceysson souligne combien le public, dans le contexte de la nouvelle économie de consommation culturelle, "*va vers ce qui fait événement*"¹. Contrairement à la collection permanente, l'exposition temporaire constitue un événement. Elle permet à la fois d'offrir au public d'autres œuvres que celles de la collection et d'accroître les ressources de l'établissement. Les musées américains qui en ont largement usé, nous mettent cependant en garde contre les risques engendrés par un recours trop systématique et généralisé à ce mode de présentation. Le premier risque est la trop grande dépendance envers les ressources attendues des "grandes expositions" et, par conséquent, des mécènes qui y pourvoient. Il y a là un facteur de risque financier important. Que l'exposition n'ait pas le succès escompté et, vu l'importance des moyens mis en jeu, la structure financière du musée peut s'en trouver très fragilisée. Autre risque : l'appropriation du succès de ces grandes messes médiatiques par les gestionnaires des musées. C'est Philippe de Montebello qui le souligne :

*"le programme d'expositions d'un musée tend à être considéré par les gestionnaires du musée comme étant au service du budget du musée, et non l'inverse"*².

D'où une prise de conscience récente des responsables de voir les préceptes fondamentaux qui ont toujours inspiré leur action altérés et bousculés au profit des valeurs du temporaire, du fugitif et de l'éphémère. C'est Jean-Michel Tobelem qui le relève tandis que, dans le New-York Times, le critique John Russel affirme que :
*"la méga-exposition détourne l'argent, le temps et l'érudition de la mission principale du musée qui est d'augmenter et améliorer ses collections permanentes, de les conserver dans les conditions optimales, de les exposer de la meilleure façon, et de nous en dire davantage sur elles que nous n'aurions jamais pu trouver nous-mêmes"*³.

La solution ? Un recentrage autour d'une "saine gestion" et de ses trois axes majeurs :
*"une dotation en capital suffisante; une base régulière d'adhérents, moins sensibles au programme des grandes expositions à venir [...] qu'à la qualité intrinsèque du musée et de ses programmes réguliers; et enfin une base de donateurs privés attachés au bien-être du musée et à la poursuite de son travail. [Il semble à présent acquis qu'] à des difficultés structurelles de financement il convient de répondre non par des expédients, qui conduisent à une fuite en avant, mais par des mesures portant sur la structure du financement même du musée"*⁴.

¹ Interrogé par Catherine David. *Galleries Magazine*. Décembre 1989 / Janvier 1990. Page 140 et 146.

² Cité par Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Page 89.

³ Ibid. Page 89.

⁴ Ibid. Page 88.

2.3.2. Les activités annexes

L'analyse stratégique précédemment évoquée ne doit pas porter sur la seule activité principale d'une organisation mais également sur ses activités annexes. Si ces dernières engagent des savoir-faire différents et relèvent de marchés distincts de ceux du métier principal, alors l'organisation est diversifiée et son activité doit être analysée au travers de chacune de ses activités (principales et annexes) qui seront segmentées pour permettre une telle analyse. Le regroupement et la coordination de chacune de ces analyses permettra une analyse globale du portefeuille d'activités de l'organisation.

Les musées ont été amenés, au cours des dernières années, à adopter des filières de production différentes de celles traditionnellement pratiquées et ainsi à exercer des "métiers" parfois fort éloignés du leur. Nous avons vu que deux voies principales de diversification se sont ainsi développées. Celles-ci influencent le choix des activités annexes :

- **Exploitation de l'activité principale** par le développement de produits et services qualifiés de secondaires tels que les conférences, les services éducatifs (diversification de confortement) ou les expositions temporaires (diversification de redéploiement). Dans ce cas, le musée utilise les savoir-faire et les connaissances de son personnel pour élargir son activité principale. Il ne s'agit pas ici véritablement de diversification mais plutôt d'un élargissement de la gamme d'activités ;
- **Véritable diversification** supposant l'acquisition de métiers différents et le positionnement dans des environnements concurrentiels nouveaux avec, par exemple, les boutiques de musées, les restaurants et cafétérias. Certaines de ces activités sont parfois concédées en raison de leur trop grand éloignement avec le métier d'origine du musée et du trop lourd investissement qu'elles nécessitent pour en acquérir la maîtrise.

Quelles qu'elles soient, les voies de la diversification sont actuellement explorées par de nombreux musées qui y voient la possibilité de séduire de nouveaux publics en se positionnant sur le marché de la culture et des loisirs mais également une possibilité de développer des ressources de financement secondaires. Ces avantages ne doivent cependant pas faire oublier les dangers de la diversification. Menée trop rapidement ou dans des voies trop éloignées du métier principal de l'organisation, elle peut conduire à une perte de l'image de marque dans l'esprit du public. Jean-Michel Tobelem notait ainsi, à propos des musées américains, que ceux-ci :

"ne pourraient que souffrir si l'opinion publique venait à considérer les musées comme des institutions culturelles qui consacrent trop de leur énergie aux activités commerciales, et y réussissent trop bien pour continuer à nécessiter leur soutien. En

*fait, rapportées aux budgets des musées, les recettes commerciales restent modestes, et sont loin d'être en mesure de soutenir financièrement les activités de base du musée"*¹.

Par ailleurs, et pour souligner ces difficultés, on notera que l'ouverture des musées sur le monde marchand par le biais d'une commercialisation de plus en plus intensive des produits annexes ne s'est pas faite sans heurt. Béatrix de l'Aulnoit note ainsi que :

*"les conservateurs [...] n'ont pas un sens commercial très développé. Ils insistent sur la conformité au modèle, la citation à la virgule près. A la Comédie Française, les tee-shirts de l'agence Volcan doivent passer par les fourches caudines d'un comité composé de l'administrateur [...], du directeur général, du secrétaire général et de deux sociétaires qui renâclent. A Orsay, il a fallu un an de négociations pour faire accepter le principe des "objets dérobés""*².

On ne peut, néanmoins, nier l'apparition d'une tendance à la diversification, ne serait ce que (nous le notons au chapitre 4 consacré au plan d'action commercial) au travers de signes comme l'adoption du vocabulaire et des concepts venant des entreprises privées³. Les directeurs des grands musées souhaitent d'ailleurs que soit reconnu leur statut de chef d'entreprise et qu'on ne les assimile plus à des agents d'un service public en situation de monopole. L'Institut La Boétie note qu'il s'agit, à présent, pour ces responsables : d'avoir un projet, de planifier, de budgéter, de responsabiliser, de rendre compte et d'évaluer les résultats, d'améliorer la productivité et de diversifier les ressources, de mesurer la rentabilité économique des investissements culturels sans pour autant renoncer au service du public, à la défense des anciennes valeurs et à la qualité. Face à cette multiplication des activités, le groupe de travail de l'E.N.A. souligne que :

*"ces nouvelles missions peuvent impliquer certains risques. L'entrée de l'art vivant dans les musées d'art contemporain ne leur laisse plus le temps de prendre le recul nécessaire et comporte le danger de voir le musée - acteur contribuer aux effets de mode et à l'inflation du marché. En s'éloignant de sa fonction de reconnaissance, le musée joue parfois sa crédibilité"*⁴.

3. Les stratégies relationnelles

Les modèles stratégiques que nous venons d'évoquer reposent principalement sur la notion d'affrontement en univers concurrentiel. Ils prennent en effet en compte deux

¹ Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Pages 185 et 186.

² Béatrix de l'Aulnoit. Musée is business. Page 87.

Le principe de l'objet dérobé, inventé par Yves Taralon, consiste à reproduire en trois dimensions - et à vendre - un objet figurant au sein d'un tableau. Par exemple, de l'Olympia de Manet sont "extraits" trois bijoux : une perle en verre de nacre (350 francs), un bracelet plaqué or (2 200 francs), et les boucles d'oreilles que porte la nourrice (450 francs).

³ "La nouvelle méthode de travail est conforme à l'évangile des meilleures "business schools" américaines". Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 18.

⁴ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 11.

concepts : la valeur d'un domaine d'activité et la compétence relative de l'organisation à l'intérieur de ce domaine. Plusieurs auteurs ont cependant souligné que ces analyses négligeaient une troisième composante de l'élaboration de la stratégie d'une organisation : la composante relationnelle. En intégrant celle-ci, les organisations mettent en place des stratégies fondées non pas sur la loi de la concurrence, mais sur les relations privilégiées que l'organisation établit avec certains partenaires de son environnement. Nous avons précédemment noté que les stratégies de type relationnel prenaient une importance particulière dans le cas des musées puisque la concurrence qui s'y développe prend des formes très éloignées de la "libre concurrence". Les choix stratégiques dépendront, par conséquent, en grande partie, de la capacité dont fera preuve l'organisation à nouer des relations privilégiées avec ses partenaires.

Ainsi, en matière de production d'expositions, il nous semble que la stratégie du musée sera moins fondée sur la concurrence que sur sa capacité à entretenir des relations privilégiées avec un grand nombre de partenaires. C'est que les activités de production dépendent ici fortement des rapports humains et relèvent plus de la conviction que de l'analyse rationnelle du marché.

*"L'adaptation au marché est la règle fondamentale, mais elle est d'autant plus délicate que celui-ci ne révèle ses préférences qu'a posteriori. Les producteurs sont toujours balancés entre la reconduction de recettes éprouvées, mais dont la veine s'épuise vite, et la recherche de la nouveauté, plus valorisante mais aussi plus risquée"*¹.

Les activités de production devront donc regrouper des activités sans risque artistique et des activités permettant de mettre en œuvre des stratégies de différenciation. Les premières visent le grand public, elles sont celles pour lesquelles la stratégie peut être assimilée à une stratégie de volume. Le coût de production pourra alors être supporté par un grand nombre de consommateurs qui contribueront à la recherche de l'équilibre coûts / recettes par une multiplication du nombre des droits d'entrée. A côté de cette stratégie de volume, des stratégies de différenciation pourront être tentées mais Yves Evrard les qualifie :

*"d'évolutives et [de] peu durables : elles sont, en général, fondées sur l'originalité créatrice des artistes employés ou sur le choix d'un genre particulier (différenciation par spécialisation [...]) dont l'impact est toujours tributaire du changement des modes et des goûts, de l'évolution des artistes eux-mêmes, voire de leur départ chez un producteur concurrent"*².

Le succès de l'entreprise dépendra, dans les deux cas, de la capacité du producteur à découvrir des artistes susceptibles d'intéresser le public, à assurer sa structure de

¹ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Page 28.

² Ibid. Page 30.

financement et, éventuellement, à favoriser des débouchés auprès d'autres structures de diffusion. Ainsi, sa stratégie dépendra moins de la concurrence que de la capacité du musée et de ses responsables à entretenir des relations privilégiées et durables avec un grand nombre de partenaires. On parle dans ce cas de "stratégie relationnelle" qui garantit au musée :

*"sur un marché où les goûts changent rapidement, où les positions concurrentielles sont fragiles, [... une] liberté créatrice [... et la] possibilité de développer son projet"*¹.

Les relations développées se définissent selon le partenaire avec lequel elles sont établies (l'Etat, les "concurrents", les clients, les fournisseurs) et selon la nature de leur contenu (stratégie de marché, stratégie technologique, stratégie financière, stratégie sociale). L'Etat, est, ainsi que nous l'avons souligné à maintes reprises, le premier des partenaires privilégiés des musées. Par la réglementation, les aides financières et techniques, les dispositions fiscales, les plans sectoriels, l'Etat intervient directement et indirectement dans les choix stratégiques des musées et les relations avec ses représentants feront, par conséquent, l'objet de toutes les attentions. Les "concurrents" permettent également aux musées de développer des stratégies relationnelles. C'est le cas, par exemple, lorsque sont constitués des réseaux de musées ou que sont lancées des expositions itinérantes. Les concurrents peuvent également se faire fournisseurs lorsqu'ils prêtent certaines de leurs œuvres à un musée qui souhaite organiser une exposition temporaire. Des relations de confiance sont alors indispensables pour permettre de tels échanges. Les "clients" des musées font également l'objet de stratégies relationnelles, tout particulièrement lorsqu'ils sont organisés au sein d'associations de type "amis de musées" et que les actions qu'ils sont susceptibles de mener peuvent influencer sur les choix stratégiques des institutions.

Le développement de ces stratégies relationnelles apporte une plus grande sécurité au musée en lui permettant de nouer ainsi des relations sûres et stables avec son environnement. Face à un marché où les goûts changent sans cesse celles-ci l'autorisent à développer un projet à long terme. Il faut cependant souligner que la capacité à développer des stratégies de type relationnel dépend d'un grand nombre de facteurs exogènes tels que la structure juridique du musée, sa taille (nombre d'œuvres, capacité financière, prestige), le thème de ses collections, la nature du propriétaire principal des collections, de l'autorité de tutelle et du contrôle scientifique, etc. Au chapitre 2, nous avons déjà mis en évidence l'importance du choix du statut juridique. C'est en fonction des degrés de liberté accordés par celui-ci au musée que des relations avec des partenaires privés pourront être plus ou moins facilement développées. De même, les

¹ Ibid. Page 30.

thèmes et l'importance des collections pourront faciliter, ou au contraire freiner, les adhésions à des réseaux de musées. L'appartenance à un territoire bénéficiant d'une forte identité encourage également le développement de stratégies relationnelles. On l'a relevé dans le cas des musées de la région Nord Pas-de-Calais (cf. chapitre 4). Il est également acquis que, dans le cas où l'Etat est le propriétaire des collections, les relations avec celui-ci en seront facilitées. On pourrait multiplier les exemples rappelant que stratégies relationnelles et "type" de musée sont fortement liés.

Section 2 : MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE : STRUCTURE ET DECISION

Les choix stratégiques, pour être mis en œuvre avec succès, supposent que la structure de l'organisation (répartition des tâches à l'intérieur de l'organisation et coordination de celles-ci) leur soit adaptée. Inversement, la structure de l'organisation influence le choix de la stratégie. La structure de l'organisation et ses déterminants font donc l'objet du premier paragraphe de cette section. Cette mise en œuvre suppose que soient également explicités les processus de décision qui existent à l'intérieur de l'organisation. Ceci sera traité dans le second paragraphe. Cette section nous permettra de mettre en évidence les spécificités importantes des organisations culturelles, et par conséquent des musées, en ces deux domaines.

1. La structure

Le choix d'une structure permet d'organiser la répartition des tâches à l'intérieur de l'organisation et leur coordination en vue de contribuer à la mise en œuvre des décisions stratégiques. Ce choix n'est cependant pas entièrement libre car, dans la majorité des cas, une structure préexiste à la réflexion stratégique. Le lien entre stratégie et structure est par conséquent double : la stratégie, pour être mise en œuvre avec succès, suppose que la structure lui soit adaptée mais, inversement, la structure existante influence fortement la stratégie qui sera choisie. Au commencement est la structure, au commencement est la stratégie ? De nombreux auteurs se sont penchés sur cette question.

Trois courants de pensée principaux peuvent ainsi être distingués en ce qui concerne les déterminants de la structure. Le premier, celui du courant d'études stratégiques, met en évidence les relations de réciprocité entre stratégies et structures. Les théories contingentes ont voulu corriger ce qu'avait de trop exclusif cette relation et ont défendu la thèse selon laquelle un grand nombre de facteurs, tels que la concurrence ou la nature de l'activité, influencent également le choix de la structure. Ces théories négligeaient cependant l'importance du facteur politique dans le choix de la structure. Aussi le

troisième courant de pensée mit-il l'accent sur les notions de responsabilité et de pouvoir des acteurs affectés par le choix de la structure et cherchant à influencer celui-ci. C'est avec le souci de mettre en valeur cette importance des acteurs que nous consacrons notre second paragraphe aux processus de décision.

1.1. Définition et déterminants de la structure

La structure est un moyen d'atteindre les buts de l'organisation, un outil de mise en œuvre de sa stratégie. Elle regroupe l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. Elle présente trois caractéristiques principales :

- La spécialisation qui définit le mode et le degré de division du travail,
- La coordination qui décrit les modes de collaboration existant entre les différentes unités. Celle-ci peut être verticale (voie hiérarchique) mais également horizontale,
- La formalisation dont dépend la précision dans la définition des fonctions et des liaisons.

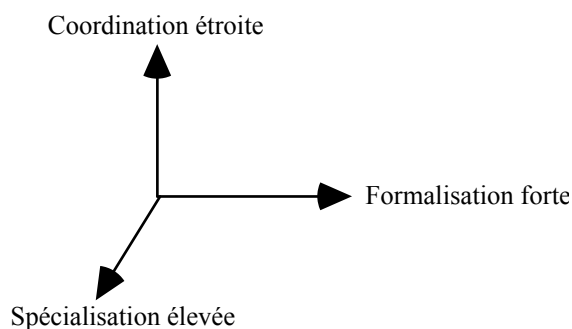


Schéma 3.7. : Espace bureaucratique ¹

Comme nous le rappelions, de nombreux auteurs ont travaillé sur l'élaboration de la structure des organisations. Leurs travaux nous aideront à mettre en évidence les facteurs déterminants de celle-ci.

• Le courant d'études stratégiques : structure et stratégie

A la suite des travaux de A.D. Chandler² s'est développé le courant d'études stratégiques qui a mis en évidence les interactions entre structure et stratégie. Le raisonnement déterministe de A.D. Chandler (stratégie → structure) a été ainsi peu à peu complété par l'idée que la structure exerce également une influence sur la capacité

¹ Stratégor. 1988. Op. cit. Page 211.

² A.D. Chandler. Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation. 1972.

d'adaptation stratégique de l'entreprise et que, par conséquent, il convient de penser en terme de planification structurelle.

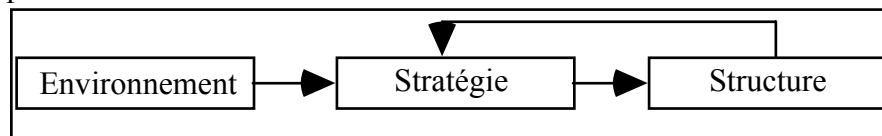


Schéma 3.8. : Interaction Stratégie / Structure

La portée explicative trop partielle de cette théorie explique que d'autres courants se soient développés.

• **Le courant contingent : importance des facteurs exogènes**

Ces travaux, plutôt que sur la dimension volontariste de l'organisation, mettent l'accent sur l'importance des facteurs exogènes, tels que la taille de l'organisation, sa technologie ou son environnement, sur le choix d'une structure. Le déterminisme est alors contextuel.

La taille est le premier déterminant exogène de la structure. Si la taille ne détermine pas véritablement une forme de structure, son accroissement nécessite des adaptations de la structure. L'univers des musées est constitué majoritairement de petits et moyens établissements exerçant une seule activité principale. Ceci explique que les questions de structure ne fassent pas véritablement problème et que les choix opérés soient simples : structure collégiale autour du responsable d'établissement pour la majorité des musées, structure fonctionnelle pour les musées un peu plus importants. Les petites structures sont en général caractérisées par un sous-développement des fonctions managériales classiques au profit des fonctions artistiques. Le personnel administratif y est le plus souvent sous-qualifié et très polyvalent. La structure fonctionnelle s'appuie sur un découpage horizontal classique correspondant aux grandes fonctions managériales (comptabilité, finance, communication, etc.) auxquelles sont adjointes les missions principales du musée (mission scientifique de conservation et mission de diffusion). La division fonctionnelle peut éventuellement être couplée avec un regroupement des fonctions, organisé en fonction de l'analyse de la chaîne de la valeur. Si la diversification est importante, une structure divisionnelle sera préférée pour distinguer chacun des segments stratégiques. Des structures matricielles peuvent également être choisies pour permettre à chacun des projets de bénéficier de l'ensemble des compétences de l'établissement.

La technologie est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'organisation. C'est le second déterminant exogène de la structure (J. Woodward ou C. Perrow). Ainsi un processus de production stable et standardisé s'accommode-t-il d'une structure

centralisée et rigide (structure mécaniste). Au contraire, un processus de production non répétitif nécessitera une structure décentralisée et flexible (structure organique). C'est le cas des musées : l'intégration d'une composante artistique au sein de leur organisation est à l'évidence peu compatible avec des règles et procédures strictes. La souplesse de la structure est ici une nécessité.

L'environnement peut également influencer la structure d'une organisation (T. Burns et G.M. Stalker). Sa complexité, sa turbulence et son potentiel nécessiteront la mise en place de structures plus ou moins souples ou plus ou moins formelles. Au chapitre 6, qui traite du contrôle de gestion des musées, nous verrons, par exemple, que la lourdeur des procédures de gestion publique est plus fortement ressentie depuis quelques années. Cela tient aux changements importants qui sont intervenus dans l'environnement des musées et qui y ont introduit un dynamisme contrastant avec la lenteur des décisions et procédures traditionnelles des institutions muséales. Ainsi, Bernard Ceysson soulignait qu'un musée, comme le musée d'art moderne de Saint-Etienne, :

*"compte tenu de l'intervention du mécénat, doit [...] manifester une ambition qui pose, et avec force, le problème de son mode de gestion. Pour ce qui concerne le musée de Saint-Etienne[...] le fonctionnement relève pour une part d'une gestion municipale et pour une autre part d'une gestion associative. L'intervention du mécénat conduit l'ensemble du personnel à adopter une culture d'entreprise dont les conséquences sont bénéfiques. Nous mesurons mieux dans ce contexte la désuétude des fonctionnements traditionnels et celles des procédures en usage"*¹.

D'autres facteurs environnementaux peuvent influencer sur la structure des musées. Il s'agit en particulier de ceux liés au développement des relations de partenariat. Ainsi, la mise en réseau des musées pour développer certaines activités en commun, le dédoublement de structure et le développement du partenariat, y compris privé, nécessitent une répartition claire des rôles. Pierre-Jean Benghozi pense que cette partition nécessite de : *"raisonner par filières parallèles (conservation, commercial, ...), en distinguant les fonctions du musée : transmission et service public d'une part, mise en valeur de ces biens pour un public d'autre part. Chaque filière comporte à la fois des investissements et du fonctionnement"*².

Enfin, on ne saurait oublier, parmi les facteurs déterminants de la structure, la **complexité** de l'organisation. La multiplicité et la diversité des objectifs, le caractère non répétitif des tâches effectuées jouent en effet un rôle important dans les choix de structure. Nous reviendrons plus longuement sur cette notion au chapitre 6, car elle explique également le besoin de systèmes de contrôle de gestion dans les organisations mais aussi les difficultés auxquelles ces systèmes doivent faire face.

¹ La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Page 6.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 161 et 162.

• **Structure et diversité organisationnelle**

Au carrefour des travaux sur l'influence de l'environnement sur la structure et de ceux sur les comportements des individus et des groupes se situent les recherches de P.R. Lawrence et J.W. Lorsch¹. Les deux notions clés de leur analyse - la différenciation et l'intégration - nous permettent de mieux comprendre les difficultés de choix de structure des musées. Les auteurs pensent que la relation à l'environnement doit être détaillée pour chacune des unités de l'organisation et chacun des sous-environnements avec lequel une unité entretient des relations. La diversité organisationnelle générée par ces différences environnementales est qualifiée de différenciation. Celle-ci est caractérisée par quatre dimensions : la nature des objectifs (quantitatifs / qualitatifs), l'horizon temporel du travail (court, moyen ou long terme), l'orientation des individus (concentrés sur une tâche à accomplir ou sur les relations avec les autres) et le formalisme de la structure. Chaque unité de la structure possédant ses propres caractéristiques par rapport à ces quatre critères, la différenciation devra être recherchée pour valoriser les différences. Par exemple, et par rapport à l'horizon temporel, le responsable du budget, soumis à l'annualité, pourra éventuellement réaliser des bilans mensuels. Au contraire, le commissaire d'exposition travaillera parfois durant deux, trois ou quatre ans sur un même projet. Cette différence doit être intégrée pour éviter que des incompréhensions et des barrières à la communication ne se développent. Des mécanismes de révélation et de résolution des conflits doivent être mis en place. Ils relèvent des processus d'intégration. Y contribuent la hiérarchie, les hommes de liaison, les groupes d'intégration et les processus d'intégration complexes tels que les liaisons latérales multiples ou les systèmes évolutifs. L'incompréhension souvent évoquée dans les musées entre les "culturels" et les "administratifs" relève d'une forte différenciation. Elle pourrait être atténuée, si ce n'est annulée, par la mise en place de tels processus d'intégration. Les différentes publications étudiées ne traitant pas de ce point particulier, seul le travail réalisé "sur le terrain" (Titre 2) permettra de dire si de tels mécanismes existent.

• **Stratégie et acteurs**

Plus récemment, Michel Crozier² s'est attaché à démontrer l'influence des facteurs internes, tels que les jeux de pouvoir entre les individus. Cette analyse prend toute son importance dans le cas des organisations culturelles, et par conséquent des musées, au sein desquels les jeux de pouvoirs et les modes de raisonnement différents des acteurs

¹ Adapter les structures de l'entreprise. Editions d'Organisation. 1973.

² Michel Crozier et Erhard Friedberg. L'acteur et le système. Seuil. 1977

en présence influent très fortement à la fois sur la détermination de la stratégie et sur le choix des structures. Cette analyse relève néanmoins d'une approche plus large qui touche à l'identité des organisations culturelles et à leurs spécificités. Nous l'étudierons par conséquent au sein de la troisième section de ce chapitre.

1.2. Influences des spécificités culturelles sur le choix de structure

Tout comme pour l'élaboration des stratégies, les particularités du secteur culturel nous conduisent à relativiser les analyses décrites ci-dessus. Michel Crozier a bien montré que les mobiles culturels des acteurs influaient sur les jeux structurels internes des entreprises. De son côté Yves Evrard relève que le secteur culturel présente deux particularités structurelles fortes dont le rôle sur la structure est prédominant : la bureaucratie professionnelle et la relation artiste / manager.

La **bureaucratie professionnelle**, décrite par Henri Mintzberg¹, est présente dans toutes les organisations où la priorité est accordée au service rendu et, par conséquent, à ceux qui réalisent ce service plus qu'à l'organisation qui en permet l'exercice. C'est le cas des organisations culturelles, des systèmes d'éducation ou encore des hôpitaux. Dans ce type d'organisations, le centre opérationnel (composé de ceux qui assurent la prestation culturelle) est hypertrophié par rapport aux structures managériales classiques. L'identité des acteurs s'affirme alors plus dans leur métier que dans l'appartenance à une organisation. Cette dernière leur apparaît le plus souvent comme une :

*"structure administrative lourde à laquelle ils sont contraints de collaborer et non comme une organisation porteuse d'un projet auquel ils viendront s'identifier. Celui d'entre eux qui exerce des responsabilités de management est obligé de délaissier pour partie son activité première qui est pourtant fondatrice de son activité"*².

Le sommet hiérarchique est, en effet, le plus souvent réduit et les responsabilités de gestion sont à la charge d'un conservateur qui cumule la fonction de dirigeant et l'exercice de sa profession. Cet antagonisme trouvera en grande partie son explication dans les phénomènes culturels qui font l'objet de la troisième section.

La seconde particularité structurelle du secteur culturel décrite par Yves Evrard réside dans la **relation artiste / manager**. La troisième section de ce chapitre nous montrera

¹ Caractérisée par un mode de coordination basé sur la standardisation des qualifications, un caractère mécaniste, une formalisation faible et une décentralisation. "Structure et dynamique des organisations". Editions d'Organisation. 1982.

² Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Page 56.

que les facteurs sociologiques et idéologiques très forts qui prennent place dans les organisations culturelles ont une large influence sur les modes de gestion. Ceci est dû au fait que, traditionnellement, la gestion et les arts sont présentés comme deux mondes complètement distincts, opposés et incompatibles. Cette opposition se retrouve au niveau de leur direction. En effet, deux systèmes de direction cohabitent dans ces organisations¹ et correspondent à deux systèmes de valeurs portés le plus souvent par deux personnes distinctes : le responsable en titre, de formation culturelle - c'est le conservateur - et le responsable administratif ou l'administrateur, peu importe le titre qui lui est donné. Or Luc Boltanski et Laurent Thévenot nous ont appris que pour que deux personnes soient d'accord sur la qualification d'une situation il faut qu'elles soient d'accord sur la "*cité de référence*" de cette situation, c'est-à-dire sur le principe de jugement utilisé, sur le système de valeurs qui pr siede au jugement.

Les auteurs décrivent ainsi six "cités" d'organisation sociales et politiques idéales. Trois d'entre elles peuvent concerner la relation art / gestion : la cité marchande, la cité de l'inspiration et la cité industrielle. Ce sont elles qui vont nous permettre de mettre en évidence les oppositions entre le responsable culturel et le gestionnaire. Dans le tableau ci-apr s² sont présentées les trois cités et les principes d'ordre qui y règnent et qui permettent de qualifier la situation (grandeur ou petitesse).

Cités	Principe d'ordre	Etat de grandeur	Etat de petitesse
Inspiration	Jaillissement de l'inspiration	Etrange, insolite Passionnant Fascinant, spontané	Eduqu�, figé Habitude Reproduction
Marchande	Concurrence Rivalité	Gagneur, Désirable	Perdant Repoussant
Industrielle	Efficacité Performance	Performant Cohérent, structuré Rationnel, logique Objectif, mesurable	Absent, inactif Détérioré, en panne G�chis, inefficace Faible

Tableau 3.9. : Trois cités d'organisation sociale et politique

La cité inspirée est celle des arts. La gestion relève, quant à elle,   la fois de la cité industrielle et de la cité marchande. Eve Chiapello utilise le modèle des économies de grandeurs défini par Luc Boltanski et Laurent Thévenot pour formaliser l'opposition entre l'art et la gestion (cf. infra tableau 3.10.).

¹ Voire parfois plus. Ainsi, aux Etats-Unis le directeur du musée est généralement un "homme de l'art" (scientifique, historien d'art, etc.) mais dans les très grands musées il est souvent associé à un président salarié et peut également être assisté d'un gestionnaire, d'un responsable administratif et financier, ou de plusieurs directeurs adjoints pour l'administration, le développement, le marketing, les finances, etc.

² Adapté d'Eve Chiapello. 1993. Op. cit. Page 6.

Cette analyse¹ amène Eve Chiapello à conclure qu'il :
*"existe bien un ensemble rhétorique argumenté, cohérent et résistant qui prend le nom de cité de l'inspiration et qui propose une logique d'organisation de la vie en société différente de celles proposées par les autres cités et, par là même, qui leur est toujours opposable. [...] Nous assistons en fait, dans l'affrontement de l'art et de la gestion, à un combat de légitimité entre des visions du monde différentes"*².

Opposition cité inspirée / cité marchande	
L'art pour l'art La recherche de la qualité artistique L'artiste maudit	L'art - commercial - comme produit La recherche du profit L'artiste "arrivé"
Opposition cité inspirée / cité industrielle	
Rupture - Innovation Unicité Non mesurable Imprévisible Création Flexibilité Gaspillage Irrationnel	Routine Standardisation Mesurable Prévisible, ponctuel, fiable Reproduction Organisation figée Efficience Rationnel

Tableau 3.10. : Opposition des cités

L'existence de ces deux visions du monde si différentes l'une de l'autre explique en partie les difficultés de direction que connaissent les musées. L'administratif et l'artistique s'y côtoient et doivent s'y partager décisions et pouvoirs. Cette dichotomie s'est accrue ces dernières années avec l'élargissement des missions, la reconnaissance du rôle économique et social des différentes institutions et l'importance du soutien financier. L'administratif n'est plus un intendant au service du directeur "artistique" mais un gestionnaire qui doit faire valoir son rôle et sa contribution aux missions de l'institution.

2. La décision

L'étude des processus de décision existant dans une organisation permet de comprendre comment se forment les choix stratégiques et ceux de structure. En ce sens elle trouve sa place dans le tétraèdre politico - stratégique de l'organisation (schéma 3.1.). Elle peut relever de processus planifiés et rigoureux, regroupés sous le terme de "planification", ou au contraire, être le fait de processus émergents résultant de la conjonction de facteurs organisationnels et de pouvoir.

¹ Ibid. Page 7.

² Eve Chiapello. 1993. Op. cit. Page 7.

2.1. La planification

La planification stratégique est le processus de choix des grands objectifs à moyen terme de l'organisation, de modifications de ces objectifs, de définition des politiques qui devront inspirer l'acquisition et l'utilisation de ses ressources. Le choix des objectifs retenus dans la planification résulte de l'analyse stratégique c'est-à-dire de la confrontation des missions de l'organisation, de son diagnostic interne et de l'analyse de son environnement. Les objectifs doivent être définis par leur importance pour l'organisation, leur quantification et leur cohérence. Ils résultent d'une attitude d'engagement (qui les distingue de la simple prévision) fondée sur l'anticipation, la finalisation et la volonté. Selon le terme qui lui sera fixé on distinguera la planification stratégique - qui détermine les grandes orientations à moyen terme - et la planification opérationnelle qui traduit ces orientations sous la forme de plans d'action.

La planification utilise des prévisions d'activité. Celles-ci sont également utiles pour les négociations avec les autorités de tutelle ou avec les différents partenaires financiers. Les "groupes - projets", mis en place à l'initiative de la D.M.F. en 1991, relèvent d'une telle démarche. Il s'agissait en effet pour les différents acteurs réunis au sein de ces groupes de réfléchir à l'évolution future du monde des musées dans son ensemble. La redéfinition des missions incombant aux autorités de tutelle, celles des musées eux mêmes, l'organisation des différentes activités pour éviter une dissolution du service public dans les activités commerciales, le rôle des différents acteurs furent ainsi débattus pour déboucher sur des propositions concrètes visant à supprimer les dysfonctionnements d'un système obsolète et à remplacer ce dernier par une organisation plus proche de la réalité actuelle des institutions.

Malgré cet exemple, nous pensons avec Patrick Gibert que "*la planification stratégique reste une méthode virtuelle pour les organisations publiques*"¹, et par conséquent, pour les musées. La planification stratégique est en effet avant tout la technique de gestion des managers : cadre de l'explication des grands objectifs, instrument de vérification de cohérence des choix, elle repose sur l'idée que toute gestion efficace est prévisionnelle. Or, dans le cadre des organisations publiques, la planification stratégique se heurte à deux obstacles principaux. Le premier tient au fait que les organisations publiques évoluent dans un contexte où n'existe pas le libre choix des rôles dans le cadre d'un marché légitimement concurrentiel et où, par conséquent, le choix des "produits" comme celui des "marchés" sont contraints et ne peuvent s'envisager librement. Il y a donc antinomie entre l'idée de stratégie et la finalité externe à laquelle sont soumises les

¹ Management public : management de la puissance publique. 1983. Op. cit. Page 194.

organisations publiques. Le second obstacle est lié au fait que, dans une organisation publique, le plan ne peut pas être le guide formalisé de l'action comme dans une entreprise privée, mais seulement un projet soumis aux aléas des réactions d'autres institutions du système public. Elaborer une planification stratégique reviendrait à anticiper des décisions qui ne sont pas du ressort de l'organisation : crédits qu'il faut obtenir lors des discussions budgétaires, lois qui doivent être votées par le Parlement, etc.

La planification ne constitue bien entendu pas l'unique processus de décision dans les organisations. D'autres modèles de décision vont ainsi être étudiés au sein du paragraphe suivant pour nous permettre de mettre en évidence la complexité des processus de décision en raison de l'intervention au sein des organisations d'acteurs porteurs de rationalités propres.

2.2. Les processus de décision

L'élaboration des choix stratégiques dépend fortement de la manière dont l'organisation traite les informations à travers ses processus de décision. Ceux-ci résultent du choix d'une pratique décisionnelle et de la mise en œuvre de modèles fondamentaux de décision (2.2.1.). Ils ne suffisent cependant pas à expliquer la complexité des processus de décision qu'ils analysent en négligeant la perception subjective que peuvent avoir les acteurs de leurs relations. Nous évoquerons alors la théorie de l'agence pour compléter notre explication (2.2.2.).

2.2.1. Choix et mise en œuvre d'une pratique décisionnelle

Deux variables essentielles ont été mises en évidence par les études cherchant à mesurer l'influence de différents facteurs sur les pratiques décisionnelles des organisations : le rythme d'évolution de l'environnement et la répartition du pouvoir. Les tableaux suivants indiquent les modalités d'influence de ces deux facteurs.

Perception de l'environnement	Surveillance de l'environnement	Situation de décision
Stable Il évolue sans transformation profonde	<u>Vigilance du guetteur</u> Statique et active (exemple de la veille technologique)	Décision émergente
Prévisible Les modifications sont discernables à l'avance	<u>Vigilance du chasseur</u> Scrute un environnement toujours nouveau dans lequel il se déplace et s'adapte	Décision anticipée
Turbulent Forte incertitude sur la nature des événements et leur probabilité	<u>Vigilance du marin</u> Combine la vigilance du guetteur et celle du chasseur	Décision occurrente

Tableau 3.11. : Influence de l'environnement sur la décision

<p>La décision émergente consiste en une série de microdécisions dont l'addition donne naissance à une nouvelle stratégie. Elle n'est ni explicite, ni voulue.</p>	
<p>La décision anticipée est mise en œuvre dans le processus de planification stratégique. L'organisation étudie les variations de son environnement et y fait face. Il existe une stratégie voulue qui sert de référence.</p>	
<p>La stratégie occurrente résulte de la prise en compte d'un événement qui provoque une réorientation majeure de la stratégie.</p>	

Tableau 3.12. : Les trois types de décision¹

La décision émergente semble être celle qui prédomine au sein des musées. Nos lectures nous amènent en effet à penser qu'on ne peut pas véritablement parler de stratégie voulue ou explicite dans les musées et que la stratégie de ces derniers résulte plutôt d'une addition de microdécisions. Ceci explique en partie le fait qu'il n'y ait pas véritablement de formulation de la stratégie puisque formulation et mise en œuvre de la stratégie sont, dans des situations de décision émergente, complètement imbriquées et que "*la mise en œuvre est la décision*"².

La planification précédemment évoquée laisse supposer que le processus de prise de décision est formalisé et rationnel. Il s'agit bien évidemment d'une simplification excessive car la décision collective fait nécessairement appel à des mécanismes complexes liés aux individus. Ainsi, le processus permettant de formaliser un choix influe sur l'élaboration de celui-ci. De même, nombre de choix ne relèvent pas d'une démarche planifiée et délibérée mais émergent du jeu des acteurs. Trois modèles fondamentaux de décisions peuvent être distingués : le modèle monorationnel (celui de l'acteur unique), le modèle organisationnel et le modèle politique.

Le comportement décisionnel dominant au sein des musées nous semble devoir être scindé en deux selon que l'unité d'analyse porte sur les seules décisions internes ou s'intéresse également aux relations qu'entretient le musée avec son environnement. Ainsi, le pouvoir étant en général concentré entre les mains du seul conservateur, on pourrait rattacher les pratiques décisionnelles au type monorationnel. Néanmoins, la

¹ Stratégor. 1988. Op. cit. Page 381.

² Ibid. Page 381.

dépendance vis-à-vis de l'Etat, des collectivités territoriales ou de différents partenaires oblige les dirigeants de ces institutions à développer des stratégies relationnelles fortes. A celles-ci est associée une pratique décisionnelle de type politique puisque les ressources clés doivent faire l'objet de négociations et de rapports de force hors marché. Les musées doivent par conséquent ajuster leurs méthodes décisionnelles sur celles de leurs partenaires, ce qui explique qu'ils soient amenés à choisir un comportement décisionnel de type politique.

Contrôle des ressources principales	Configuration du pouvoir	Logique décisionnelle
Concentré entre les mains d'un acteur unique	Pouvoir concentré . Le dirigeant est alors doté d'une forte légitimité.	Monorotationnelle
Exercé de façon coordonnée et stable par une coalition dominante	Pouvoir réparti entre différents sous-ensembles définis par la structure organisationnelle. L'équilibre est obtenu par des procédures et des traditions.	Organisationnelle
Diffus et partagé entre de multiples acteurs	Pouvoir disputé par plusieurs pôles dont les bases sont différentes mais qui peuvent conclure des accords circonstanciels.	Politique

Tableau 3.13. : Influence de la configuration de pouvoirs

Le modèle politique provient principalement de la science politique. Il met en évidence les interactions des stratégies particulières et des jeux de pouvoir au sein des organisations. Il repose en effet sur le postulat que l'organisation est composée de nombreux acteurs - qui peuvent être des individus ou des groupes d'individus - dotés d'intérêts et d'objectifs propres. L'organisation n'a alors pas véritablement d'objectifs préexistants. Ces derniers émergent du jeu des acteurs et de la confrontation de leurs stratégies particulières. La structure de l'organisation permet en partie de réguler ce processus en suscitant un certain consensus entre des intérêts divergents. On parle alors de rationalité limitée puisque le cadre de la réflexion est restreint et que la décision ne vise pas un idéal mais est composée d'ajustements successifs. L'organisation doit ici être vue au sens large. Ainsi, dans le cas des musées, le recensement des acteurs intervenant dans un établissement particulier pourra y faire apparaître la D.M.F., la R.M.N., les décideurs territoriaux, le directeur du musée et le personnel de celui-ci. Les autorités de tutelle poursuivent les objectifs de la politique culturelle nationale (démocratisation de la culture, etc.) bien que ceux-ci ne soient pas toujours clairement exprimés. Les élus territoriaux recherchent, quant à eux, des retombées en termes d'image pour la collectivité dont ils sont élus mais également pour eux mêmes (objectif électoral). Ils peuvent en attendre également des retombées économiques ou sociales. Le directeur du musée poursuit en général un objectif artistique personnel qu'il pourra réaliser grâce au musée dont il a la charge mais dont le moteur social est externe (reconnaissance par ses pairs). Enfin le personnel du musée pourra rechercher des objectifs similaires à ceux de leur directeur (c'est le cas des conservateurs, des

commissaires d'exposition) mais également des conditions de travail favorables (conventions collectives). Yves Evrard soutient l'idée que, dans les organisations culturelles :

"le renforcement des équipes permanentes non artistiques dont la rémunération absorbe la majeure partie des subventions, la raréfaction relative des ressources publiques qui représentent l'essentiel des revenus des institutions et la dilution du cahier des charges des centres au profit de la mise en valeur de la création ("le pouvoir aux créateurs!") ont produit des stratégies de fuite en avant caractérisées par des déficits généralisés : la majeure partie des subventions étant absorbée par les coûts fixes, la réalisation d'une politique artistique ambitieuse (la seule reconnue et valorisée) n'est possible qu'avec des dépassements budgétaires conséquents. Les politiques d'ajustement ponctuel (comblement des déficits) se sont peu à peu révélées inefficaces [...]"¹.

Le modèle politique de prise de décision en tant que modèle élémentaire néglige cependant certains aspects de la prise de décision qui doivent être pris en compte pour une explication de ces mécanismes. Ainsi, se centrant sur les stratégies particulières des acteurs, le modèle politique omet de préciser le rôle des règles et des structures dans le cadre desquelles ces stratégies prennent place :

"une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépendent de décisions d'organisation qui ne sont pas traitées dans les modèles élémentaires"².

Par ailleurs le modèle politique écarte de son analyse les éléments qui, au sein d'une organisation, transcendent les stratégies particulières tels que le projet et l'identité de l'organisation. Ceci explique que des modèles composites de processus de décision aient été développés pour faire face aux lacunes observées au sein des modèles élémentaires. Cependant, les modèles de décision élaborés souffrent tous d'une simplification excessive pour décrire les processus de décision. Ceux-ci sont, en effet, extrêmement variés et les modèles élaborés ne suffisent pas à expliquer leur complexité.

2.2.2. La théorie de l'agence

Les pratiques décisionnelles telles qu'elles ont été présentées jusqu'ici pourraient laisser supposer que chacune d'entre elles peut être associée à une contingence particulière. Ce serait négliger la présence, au sein des organisations, d'individus dotés d'imagination, de mémoire, de volonté et d'une certaine liberté. Jean-Pierre Nioche a ainsi élaboré un schéma de synthèse décrivant le modèle générique de la décision stratégique. Les facteurs influençant celle-ci dépendent à la fois de la culture nationale à laquelle est

¹ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Pages 61 et 62. Seul le travail sur le terrain permettra de confirmer ou d'infirmer cette analyse bien pessimiste. Nous ne nous prononcerons donc pas ici.

² Stratégor. 1988. Op. cit. Page 359.

rattachée l'organisation - nous en avons précédemment souligné l'importance dans le cas des musées - mais également de la politique de l'organisation qui interprète les déterminants principaux de la pratique décisionnelle (la perception de l'environnement et la configuration du pouvoir). Les composantes de la politique de l'organisation sont liées à l'évolution de sa stratégie, de sa structure, de son identité et de son expérience de la décision.

Néanmoins, si la pratique décisionnelle est en partie contrainte par de nombreuses variables, elle demeure un choix politique que les détenteurs du pouvoir sont libres d'exercer. Explorant les processus de décisions propres aux musées, nous ne saurions ignorer la théorie de l'agence qui trouve ici une intéressante illustration.

Son postulat est qu'il existe une information partielle des agents et que cette information est asymétrique entre les différentes parties prenantes. Une relation d'agence apparaît dès qu'un particulier ou une organisation ("le principal") confie la gestion de ses propres intérêts à autrui ("l'agent") dont l'exercice implique une délégation du pouvoir de décision. Elle ne résulte pas de la sous-traitance de certaines tâches mais de la détention de certaines informations ou d'un certain savoir-faire par l'agent qui oblige le principal à recourir à ce dernier pour gérer ses propres intérêts. La théorie de l'agence détermine alors le contrat qui permet de satisfaire au mieux l'agent et le principal. Ce dernier est soumis à deux types d'incertitudes : la première concerne le "risque moral" qui est lié au fait que le principal peut ne pas être en mesure d'apprécier la nature de la décision prise par l'agent, l'effort et la qualité du travail fourni par celui-ci. Le principal devra, par conséquent, mettre en place des modalités de contrôle de l'agent ainsi qu'une structure incitative. La seconde incertitude concerne la méconnaissance de certaines informations par le principal. Celui-ci devra alors élaborer un contrat qui n'amène pas l'agent à faire des choix contraires à son propre intérêt. L'agent doit, quant à lui, déterminer à la fois son effort et l'information sur laquelle il va être jugé par le principal.

Dans les musées, la multiplication des décideurs consécutifs induit que l'organisation peut être perçue comme un ensemble de relations "principal / agent" plus ou moins clairement hiérarchisées, pour lesquelles chaque agent cherche à agir au mieux de ses propres intérêts. Il existe, par conséquent, des éléments de négociation entre chaque échelon et les décisions prises vont dépendre essentiellement des personnes et de leurs relations.

Ainsi, la séparation de la propriété et du contrôle crée une relation d'agence : le conservateur (agent) non propriétaire des collections exerce un pouvoir de décision sur celles-ci par délégation du propriétaire (l'Etat). Ce dernier met en place des mesures lui permettant de se prémunir contre certains choix que pourrait être amené à faire le

conservateur et qui seraient contraires à son intérêt. C'est le cas, par exemple, de la définition des caractéristiques des collections et, en particulier, de leur caractère inaliénable.

Des marges de liberté importantes restent cependant concédées à l'agent. Nous avons ainsi mis en évidence, dans un précédent travail¹, que le choix des objectifs de financement et des objectifs commerciaux pouvait être très différent d'une institution à l'autre et que cette différence résultait principalement des convictions des divers acteurs et de leur influence dans les processus de décision. De même, à l'intérieur des organisations, des relations d'agence se mettent en place. Par exemple, dans le cas des expositions temporaires, le commissaire utilise le pouvoir de décision et les moyens qui lui sont concédés pour faire triompher son idée et la réputation de sérieux de son organisation. Le service comptable et gestionnaire met, quant à lui, en place des modalités de contrôle visant à s'assurer que le montant attribué à chaque compte ne va pas être dépassé. La dernière illustration de la relation d'agence - mais les exemples pourraient être multipliés - a trait à la relation avec les mécènes : le savoir-faire et les informations sont détenus par le musée (l'agent). Les mécènes doivent alors déterminer quelle politique de parrainage il convient d'adopter afin que le musée gère au mieux leurs intérêts.

Ainsi, le facteur humain mis en évidence par l'étude des processus de décision influe-t-il fortement sur la détermination de la politique générale d'une organisation. L'action collective passe, en effet, à la fois par des individus et des groupes qui l'influencent et façonnent peu à peu l'identité d'une organisation. L'organisation étant par nature un lieu de conflits et de tensions résultant de l'existence de relations de pouvoir, la cohérence interne du groupe humain qui la compose va reposer en grande partie sur l'identité collective de l'organisation. L'identité fait par conséquent partie du tétraèdre du pôle politico - stratégique. Elle est étudiée dans la dernière section de ce chapitre et nous verrons que la dimension identitaire de la politique générale des musées explique une grande partie des réticences manifestées à l'égard de la gestion.

Section 3 : L'IDENTITE

La mise en œuvre de la stratégie est réalisée par le biais d'une action collective. Nous avons vu précédemment l'importance de cette proposition au sein du processus de prise de décision en raison des objectifs propres de chaque individu et des jeux de pouvoir résultant de l'affrontement de ces objectifs particuliers. Mais la complexité des

¹ Mémoire de D.E.A. 1992. Op. cit.

individus concerne également leurs capacités cognitives et leurs affects. La contrainte humaine fait donc partie des éléments qui doivent être pris en compte par la politique générale de l'organisation.

"Chaque [organisation] se conduit comme un microcosme humain spécifique [...] parce qu'elle est composée d'être humains et fabriquée par eux, au cours d'une histoire [...]. Au cours de cette histoire, le groupe humain [...] a produit un ensemble cohérent de caractéristiques qui lui sont propres, qui permet à chacun de l'identifier comme tel et éventuellement de s'identifier à lui : c'est la définition la plus simple de l'identité"¹.

La réussite de la politique générale, au delà de la formulation des choix stratégiques et du développement d'une organisation autorisant la mise en œuvre de ces choix, repose donc en grande partie sur la capacité de l'organisation à mobiliser l'ensemble de ses forces vitales autour d'un projet reconnu par tous et gratifiant.

L'identité de l'entreprise se construit au travers de quatre types de facteurs : les facteurs politiques et les facteurs structurels forment le fondement de l'identité, l'imaginaire organisationnel et les productions symboliques sont les manifestations de cette identité.

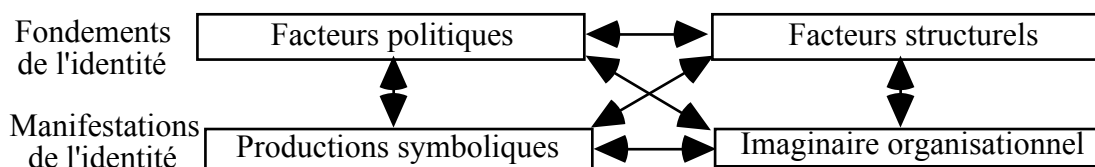


Schéma 3.14. : Fondements et manifestations de l'identité¹

Etudier la construction de l'identité d'une organisation revient à rechercher les modes d'émergence de cet univers symbolique et à mettre ainsi le doigt sur un lieu de création de pouvoir. L'étude des facteurs façonnant l'identité d'une organisation va nous permettre de mettre en évidence les oppositions qui existent entre les valeurs véhiculées par l'identité des organisations culturelles et celles proposées par la logique économique et gestionnaire. Nous serons ainsi amenée à nous interroger sur les voies d'évolution et de gestion de l'identité.

1. Les fondements de l'identité : facteurs politiques et structurels

1.1. Les facteurs politiques

Le premier facteur est la **relation au pouvoir de tutelle**. C'est celui, en effet, comme nous l'avons vu précédemment, qui encadre les décisions des dirigeants en leur imposant des objectifs qui contribuent à la réalisation de la politique nationale.

¹ Roland Reitter. Encyclopédie de Gestion. 1989. Pages 735 et 736.

² Adapté de Stratégor. 1988. Op. cit. Page 443.

Le second facteur politique est lié à la **personnalité même des dirigeants**. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des organisations culturelles, et donc des musées, pour lesquelles la personnalité et le charisme de leurs dirigeants marquent très fortement l'identité des organisations. C'est en effet le plus souvent le dirigeant qui impulse, ou qui pour le moins soutient, les projets et son image est toujours associée à celle de son établissement. Il tient entre ses mains le pouvoir de convaincre les décideurs (élus locaux, autorités de tutelle ou mécènes privés) et celui de faire connaître et reconnaître les artistes. Il est donc important de bien saisir les caractéristiques de leur personnalité qui vont influencer la construction de l'identité de l'organisation.

La première caractéristique concerne leur appartenance socioculturelle. On peut, pour l'appréhender, se référer à l'analyse que fait Pierre Bourdieu de "l'habitus", ce montage social à valeur symbolique dépendant de phénomènes d'éducation et lié à la position sociale du sujet. Produit par des conditions économiques et sociales, il engendre des pratiques socialement déterminées et il influe également sur la conception que se fait l'individu de l'organisation dans laquelle il exerce son activité et sur le style de management qu'il met en œuvre. Pierre Bourdieu propose alors de définir l'habitus en positionnant l'individu sur une carte en trois dimensions croisant son capital social, son capital culturel et son capital économique. Capital culturel et capital social seront assurément les pôles forts des dirigeants culturels de musées.

La seconde caractéristique de la personnalité des dirigeants s'exprime par le style de leadership qu'ils adoptent. Quatre grands types de leaders ont été ainsi identifiés : le leader narcissique, le leader possessif, le leader séducteur et le leader sage.

Cette influence du dirigeant sur l'identité de son organisation peut également s'inverser si l'on en croit Paul Baran et Paul Sweezy qui soutiennent la thèse selon laquelle "*les institutions sélectionnent et façonnent les personnes qui les animent*"¹. Selon ces auteurs, les institutions acquerraient une volonté autonome et indépendante de celles de leurs dirigeants. Cette approche nous semble assez juste dans le cas des organisations culturelles où l'identité de l'organisation joue un grand rôle.

La stratégie de l'organisation peut également se révéler un facteur de l'identité de l'organisation en énonçant un projet fort et gratifiant autour duquel son personnel se réunira.

¹ Le capitalisme monopoliste. Editions Maspéro. 1970. Page 51.

La culture nationale, dans laquelle baigne l'organisation, fait également partie des facteurs construisant son identité. De nombreux travaux ont mis en évidence l'importance de ce facteur sur les choix de structure des organisations ou sur ceux des symboles utilisés. De même, l'importance de l'idéologie culturelle au sein de la culture nationale va très fortement orienter l'organisation du secteur culturel en définissant des normes de relations avec l'Etat, des modes de financement ou des systèmes de gestion. En France, l'idéologie culturelle trouve essentiellement sa source au siècle des Lumières, c'est-à-dire au moment où la France exerçait un rayonnement culturel sur toute l'Europe. Notre identité nationale garde l'empreinte de cette époque et Raymond Rudorff rappelle que :

*"la France est le véritable foyer de l'esprit, un pays où les gens dans leur ensemble éprouvent le plus profond respect pour l'art, la littérature et toutes les autres manifestations créatrices de l'esprit humain"*¹.

Les consommations culturelles véhiculent ainsi une très importante reconnaissance sociale et l'artiste comme l'intellectuel, respectés et admirés, peuvent s'affranchir des systèmes de valeurs communément admis². Cette valorisation sociale de la culture explique son attrait sur les politiques et que les plus hauts responsables de la Nation tiennent à associer leurs noms à des réalisations culturelles. La France est sans doute le pays où le mariage de l'Etat et de la Culture est le plus ancien et le moins contesté.

1.2. Les facteurs structurels

*"La structure de l'organisation"*³ et la façon dont est réparti le pouvoir, de même que les procédures et systèmes de gestion [...] qui déterminent pour chacun la règle du jeu quotidien, concourent à formaliser la place et le rôle des individus dans l'entreprise et influent sur leur capacité à adhérer au projet commun"⁴.

La structure, qu'elle soit formelle ou informelle, explicite ou implicite, officielle ou officieuse, est toujours porteuse d'une carte des pouvoirs et contribue, par là même, à forger l'identité de l'organisation. La responsabilisation et l'adhésion de chacun au projet commun seront ainsi encouragées dans les organisations décentralisées, à la structure souple et offrant de nombreuses sources de valorisation. Mais, à l'inverse, l'identité influence largement l'évolution de la structure, qui peut alors être vue comme une production symbolique de l'identité. Une identité bureaucratique aura donc tendance à produire une structure mécaniste fortement hiérarchisée.

¹ Le mythe de la France. 1971. Page 242.

² L'autonomie du champ culturel vis-à-vis des champs politique et économique est abordée au sein du paragraphe suivant.

³ Souligné par nous.

⁴ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Pages 65 et 66.

L'idéologie et le symbolisme organisationnel, c'est-à-dire le discours que l'entreprise tient sur elle-même, font également partie des facteurs structurels permettant la constitution d'une identité commune. La Réunion des Musées Nationaux, par exemple, porte un soin particulier aux documents qu'elle produit : les rapports d'activité sont d'une qualité très soignée et leur mise en page valorise l'appartenance au secteur culturel. De même, enveloppes et papiers à lettre portent une marque originale soulignant discrètement la spécificité de l'organisation.

Enfin, le dernier facteur structurel concerne l'aménagement de l'espace et du temps de travail. C'est **l'écologie organisationnelle**. Celle-ci permet en effet de concilier les impératifs de l'activité et la présence du personnel. A titre de contre exemple, Yves Evrard observe que :

"dans les musées nationaux, les rythmes de travail du personnel de surveillance et ceux de la fréquentation du public semblent incompatibles : pas d'ouverture les jours fériés, personnel restreint en période de vacances : rupture révélatrice d'une identité difficile à construire..."¹.

Il nous semble cependant que cette affirmation concerne un nombre de plus en plus restreint de musées et que des efforts sont réalisés dans cette direction.

2. Les manifestations de l'identité : imaginaire organisationnel et productions symboliques

L'imaginaire organisationnel est l'image que chacun se fait non seulement de l'organisation dans laquelle il exerce son activité mais également du secteur auquel il appartient, du métier qu'il exerce et des qualités nécessaires à cet exercice. Les organisations culturelles sont, de ce point de vue, particulièrement riches, notamment en France où la culture, nous le rappelions, est très valorisée. Le choix de travailler dans un musée n'est ainsi pas neutre et les personnels sont le plus souvent fortement valorisés par leur appartenance à une organisation culturelle.

Cette appartenance permet également une forte production symbolique de mythes, symboles, croyances, valeurs et normes concernant l'organisation et contribuant à la création de son identité.

L'imaginaire organisationnel et ses productions symboliques sont essentiels à la construction de l'identité d'une organisation. Ils permettent à chaque groupe humain de se construire une culture informelle qui favorise l'intégration des individus dans le groupe. Les mythes et les symboles permettent, quant à eux, de créer une image idéale

¹ Yves Evrard et alii. 1993. Op. cit. Page 67.

de l'organisation et d'y instaurer un système de valeurs communes, gage d'un consensus social. On se souviendra cependant que l'application de règles et normes strictes au sein d'un groupe peut contribuer à rigidifier l'organisation en y produisant des comportements stéréotypés et des pratiques qui peuvent se révéler inadaptées face aux évolutions de son environnement. On peut voir là l'une des causes de l'opposition que beaucoup - en particulier à l'intérieur des organisations culturelles - ressentent entre culture et gestion. Le remède, c'est Marie-Laure Griffaton qui le propose :

*"Je pense qu'il est indispensable de doter les futures structures de gestion de nos musées de conseils scientifiques de haut niveau afin de veiller à ce que les objectifs culturels soient toujours prioritaires"*¹.

Pierre Bourdieu², analysant de son côté cette opposition, distingue deux mondes, le monde de la culture et le monde économique et politique, qui se sont peu à peu opposés à travers leurs systèmes de valeur. Il relève qu'entre le 15^{ème} et le 19^{ème} siècles, le monde de la culture a recherché son autonomie par rapport au monde économique et politique en construisant ses propres règles sociales et ses critères de hiérarchisation. Ce processus a abouti, à la fin du 19^{ème} siècle, à une véritable autonomie du monde culturel s'exprimant par le fait que :

*"la hiérarchie entre les genres littéraires (et les auteurs) selon les critères spécifiques du jugement des pairs est à peu près exactement l'inverse de la hiérarchie selon le succès commercial. Cela à la différence de ce qui s'observait au 17^{ème} siècle, où les deux hiérarchies étaient à peu près confondues, les plus consacrés parmi les gens de lettres, notamment les poètes et les savants, étant les mieux pourvus de pensions et de bénéfices"*³.

C'est ainsi qu'Alexandre Dumas, qui connut un immense succès populaire et donc financier (même s'il dilapida sa fortune), n'eut pas droit à la consécration réservée par les milieux intellectuels aux "vrais" écrivains.

Au terme de ce processus d'autonomisation, le monde culturel s'est comme scindé en deux sous-secteurs. Le premier, héritier de l'autonomisation, se veut en opposition complète avec les valeurs et critères de hiérarchisation du monde économique et politique. Le profit économique y est vu comme un signe de compromission incompatible avec le capital symbolique produit qui *"réside dans l'attribution à des acteurs singuliers d'une grandeur artistique qui leur confère le pouvoir de consacrer"*⁴.

¹ Marie-Laure Griffaton, conservateur du musée français des chemins de fer de Mulhouse. La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Page 8.

² Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire. 1992.

³ Pierre Bourdieu. 1992. Op. cit. Page 165.

⁴ Eve Chiapello. 1993. Op. cit. Page 10.

L'idéologie de ce secteur "avant-gardiste" est "l'art pour l'art". A côté de ce sous-secteur s'en est développé un second, moins autonome par rapport au monde économique et politique, fonctionnant selon le principe du succès commercial. Sa production est une production de masse dont les biens sont destinés au plus grand nombre alors que :

*"dans le secteur avant-gardiste l'accumulation maximale de capital symbolique est [...] la plus probable là où l'artiste ne produit que pour ses pairs qui sont aussi ses concurrents. C'est, ici encore, une logique de distinction qui est en jeu dans la mesure où on est d'autant plus distingué [...] que moins de gens sont dotés d'un volume suffisant de capital culturel pour s'appropriier les mêmes produits culturels"*¹.

Les deux sous-champs ne sont cependant pas complètement imperméables l'un à l'autre : la consécration par leurs pairs peut permettre à des artistes nouveaux venus d'accéder à l'avant-garde consacrée. Celle-ci n'est d'ailleurs pas immuable et l'on assiste à une rotation constante de cette élite. Les productions détrônées lors de ces rotations iront parfois grossir le flot des productions "classiques" et, de ce fait, passeront dans le sous-champ de la grande production où elles seront converties en capital économique. Pierre Bourdieu attire cependant notre attention sur le fait que, même au sein du sous-champ de la grande production, la légitimité culturelle ne peut être maintenue que par une certaine dénégation de la recherche du profit. Eve Chiapello note de son côté que :

*"toute la logique du champ [culturel] (y compris économique) et son histoire explique l'opposition discursive de l'art et de l'économie"*².

Il n'est pas étonnant alors que l'introduction de la gestion dans le champ de la production culturelle paraisse suspecte en raison de son rattachement à la logique économique de la recherche du profit.

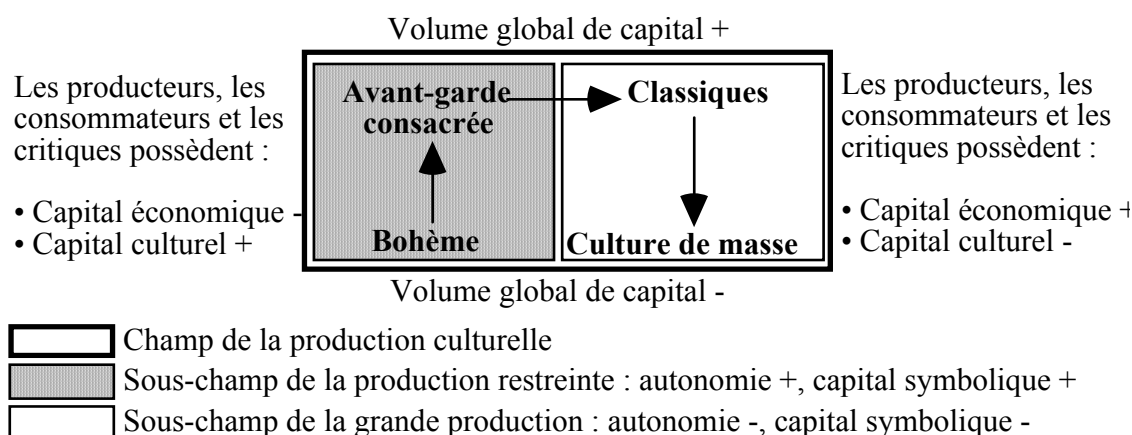


Schéma 3.15. : Représentation du champ culturel¹

¹ Eve Chiapello. 1993. Op. cit. Page 10.

² Ibid. Page 11.

³ Adapté de Pierre Bourdieu. 1992. Op. cit.

Des nuances dans le rejet de la gestion existent cependant selon le sous-champ culturel dans lequel on se place :

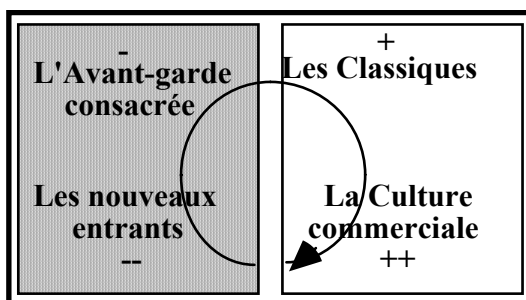


Schéma 3.16. : Acceptation de la gestion dans le monde des arts¹

Cette opposition historique, qui s'est peu à peu développée entre le monde culturel et le monde économique et politique, a donné naissance à un imaginaire organisationnel générant des visions très manichéennes que traduit le langage des deux mondes. Le tableau suivant nous en donne quelques exemples.

	Le monde culturel	Le monde de la gestion
Production	Unique Valeur symbolique Risquée L'exploitation commerciale est dénigrée Nouveauté Inutile (économiquement) Créativité Innovation	Multiple et reproductible Valeur concrète, marchande Calculée L'exploitation commerciale est valorisée Standardisation Utile Travail, routine Tradition
Acteurs	Inspirés Sensibles Indépendants Fantaisistes Infantiles	Besogneux Réfléchis Au service d'un pouvoir Rationnels Responsables
Valorisation	Sociale Reconnaissance par les pairs L'argent n'est pas un indicateur Intéressant et valorisant	Commerciale Respect des contraintes Tout est exprimable en termes monétaires Ennuyeux
Organisation	Souple Sans hiérarchie Sans représentation figée	Définie Hiérarchisée Organigramme, définition de fonctions

Tableau 3.17. : Oppositions discursives du monde culturel et du monde de la gestion¹

¹ Eve Chiapello. 1993. Op. cit. Page 11.

² Nous avons relevé un grand nombre de ces oppositions discursives dans notre mémoire de D.E.A. ("Le contrôle de gestion des expositions temporaires. Le cas des musées nationaux". Université Paris Val de Marne. 1992). D'autres nous ont été fournies par le travail d'Eve Chiapello (1993. Op. cit. Pages 4 et 5).

Un imaginaire organisationnel, un corpus idéologique, existent donc au sein du monde culturel et entretiennent une méfiance extrême à toute tentative de rationalisation de son activité. Tout travail sur la gestion, ou le contrôle de gestion, d'une telle organisation se doit donc d'élucider et d'identifier sa dimension idéologique pour mieux l'intégrer. L'opposition gestion / culture n'est d'ailleurs pas incontournable : les rites collectifs, expressions des mythes, peuvent en effet être modifiés. On peut même, sans paradoxe, considérer que *"toute technique de gestion peut être pratiquée comme un rite par l'entreprise"*¹. Le rôle des dirigeants et des leaders est ici essentiel pour valoriser les techniques de gestion et ainsi mettre en évidence leur contribution au projet de l'organisation.

On le voit, introduire un système de gestion au sein d'une organisation culturelle implique d'y introduire également une seconde culture porteuse de croyances, de valeurs, de normes, de rites, de symboles qui peuvent être totalement différents de ceux qui préexistaient dans son sein. Aujourd'hui, les musées ont à faire face à un décalage croissant entre leur environnement en pleine évolution et le triptyque "structure / imaginaire / culture" qui traditionnellement les caractérise. Ce dilemme doit être résolu. P.R. Lawrence et J.W. Lorsch ont montré à la fois le besoin de différenciation de chaque unité de l'organisation (besoin de différenciation en partie exprimé par les sous-cultures) et l'impératif concomitant d'intégration. Les voies de cette intégration doivent donc être recherchées pour que les deux systèmes de valeurs puissent coexister.

Conclusion

Nous avons souligné, dans la première section de ce chapitre, l'intérêt de l'analyse stratégique pour permettre aux musées de formaliser leur connaissance de leur environnement et d'eux-mêmes. Nous avons également constaté que cette analyse ne pouvait déboucher de façon presque mécanique sur la formulation de choix stratégiques car ces derniers résultent de processus plus volontaristes que réactifs.

Le premier enseignement de ce chapitre est le constat du rôle central que joue, dans le fonctionnement des musées, **la formulation des choix stratégiques**. Deux positions extrêmes nous ont paru se dégager selon que la finalité de l'institution était énoncée comme strictement culturelle ou qu'elle intégrait les éléments d'un certain équilibre financier. Les chapitres suivants vont nous permettre de mettre en évidence l'existence de ces oppositions dans la gestion des musées au travers :

¹ Stratégor. 1988. Op. cit. Page 415.

- du plan d'action commercial (chapitre 4),
- du plan d'action financier (chapitre 5),
- du système de contrôle de gestion (chapitre 6).

Le second enseignement, découlant du premier, est l'importance extrême des facteurs d'identité. Les organisations culturelles, quelles qu'elles soient, sont en effet fortement marquées par une dimension idéologique. Celle-ci fournit aux acteurs de ce secteur un appareil rhétorique qui les incite à faire preuve de méfiance à l'égard de l'efficacité économique et, par extension, des techniques de gestion. Le système de valeurs traditionnellement reconnu dans de telles organisations pèse non seulement sur le choix des objectifs qui leur sont assignés, mais également sur le choix des "*moyens respectables*" par rapport à leurs valeurs"¹. **Cette forte dimension idéologique doit absolument être prise en compte par tout travail de réflexion sur la gestion des organisations culturelles**, sous peine de perdre toute pertinence et tout contact avec la réalité. **Maîtriser le paradigme de l'identité** est essentiel pour comprendre et définir la politique générale d'une organisation de ce type et proposer des systèmes et outils de gestion adaptés.

Face à ces difficultés, il nous semble que les musées bénéficient de **quatre atouts majeurs** dans cette entreprise. Il s'agit de leur souplesse organisationnelle, de leur capacité à intégrer des processus de prise de décision extrêmement complexes, de leur aptitude à concilier trois modes de pensées apparemment antagonistes (politique, gestionnaire et artistique) et, enfin, de la forte valorisation de leur secteur d'appartenance leur permettant de construire des identités fortes et mobilisatrices.

¹ Eve Chiapello. 1993. Op. cit. Page 14.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de ce travail, étudiant le contexte dans lequel évoluent les musées, nous a permis de mettre en évidence la **complexité de leur environnement** : d'une part, ils sont en relation avec leurs autorités de tutelle qui leurs assignent des missions, telles que la diffusion ou la conservation ; d'autre part, la multiplication de leurs partenaires - en particulier financiers - les conduit à rechercher les voies d'un dialogue avec ceux-ci.

Réussir cette double relation et formuler des choix stratégiques relèvent d'une même exigence : la **claire définition des objectifs** des musées. En effet, les missions définies par les autorités de tutelle sont formulées très largement pour pouvoir s'appliquer à un grand nombre de musées. Elles sont donc peu opérationnelles pour des organisations qui ont besoin de se fixer des objectifs "concrets". C'est, en effet, par rapport à ces objectifs quantifiables et précis que l'organisation pourra construire un système de contrôle et de pilotage lui permettant de définir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses objectifs et, par conséquent, d'en mesurer les résultats. Cette définition est par ailleurs indispensable dans les relations qu'entretiennent à présent les musées avec de nombreux partenaires pour élaborer des projets communs et rendre ceux-ci compréhensibles par chacun.

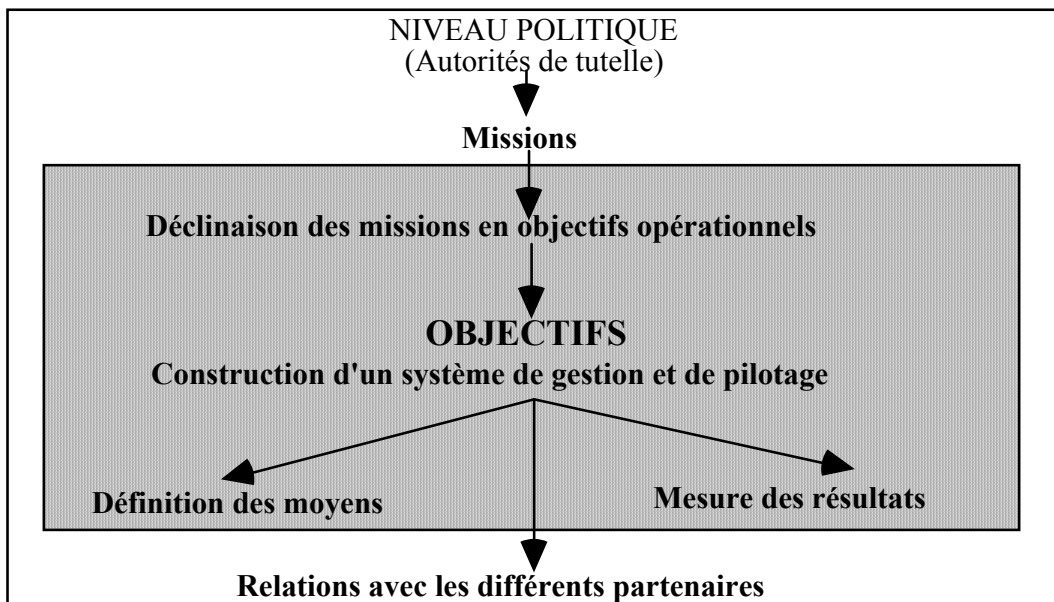


Schéma CP1.1. : Rôle des objectifs

La formulation de leur finalité et la définition de leurs objectifs constituent une obligation pour toutes les organisations de service public. Il est parfois possible, pour certaines d'entre elles, de transposer la logique de l'entreprise privée à leurs activités¹. Cela suppose pourtant que l'objectif visé par l'organisation soit relativement simple et son objet social clairement délimité. Aussi cette transposition simplificatrice est-elle contre-indiquée dès lors que "*les buts poursuivis sont complexes et se prêtent mal à une définition opérationnelle simple*"², l'organisation pouvant alors être détournée de ses objectifs de départ³. Jérôme Bon et Albert Louppe notent que :

*"la recherche de l'intérêt général implique un arbitrage perpétuel entre les intérêts divergents de différents groupes, entre des intérêts à court terme et des intérêts à long terme. Cette recherche s'accommode mal d'une simplification excessive des objectifs. On croit améliorer la gestion et on s'aperçoit que l'on passe à côté de l'essentiel. Les grands services publics le savent bien lorsqu'ils privilégient leur caractère industriel et commercial et qu'on les accuse alors d'abandonner leur rôle de service public"*⁴.

Des auteurs comme Patrick Gibert, Alain Burlaud ou Claude Simon ont pertinemment démontré que cette question de la définition des objectifs était au cœur de la réflexion sur la gestion des services publics. Sans définition d'objectifs précis et opérationnels le contrôle de gestion est réduit à un simple contrôle opérationnel s'amputant ainsi de toute sa dimension stratégique.

Les musées n'échappent pas à cette règle : on y retrouve toutes ces interrogations sans qu'il soit aisé d'y répondre. L'Institut La Boétie note, face aux changements de leur environnement, les problèmes que connaissent les musées. Ils sont :

*"pour l'essentiel de même nature que ceux qui se posent aujourd'hui aux grands services publics comme l'Education, la Santé ou les Postes et Télécommunications, dont les blocages appellent une farouche et persévérante volonté politique de changement, des solutions difficiles et audacieuses et non plus de simples replâtrages"*⁵.

La question de la définition des objectifs demeure donc centrale et pourtant, trop souvent, les objectifs des musées sont énoncés sous la forme d'une mission générale, plutôt que déclinés sous la forme d'objectifs opérationnels et précis. Ainsi, un travail

¹ Dans ce cas, l'objectif poursuivi, au lieu d'être exprimé en termes de chiffre d'affaires ou de profit, sera transformé en un indicateur d'efficacité unique : c'est le cas des votes pour une campagne électorale ou du taux de diffusion de certaines idées. Les actions entreprises peuvent alors être appréciées par rapport à leur contribution à cet objectif et les résultats facilement mesurés.

² Jérôme Bon, Albert Louppe. Marketing des services publics : l'étude des besoins de la population. 1980. Op. cit. Page 30.

³ Le cas de l'hôpital est souvent cité pour illustrer ce point délicat : si les organisations hospitalières considéraient leurs patients comme des clients et exprimaient leurs objectifs en terme de rentabilité financière, il leur serait facile de se détourner de leur mission de service public pour se spécialiser sur les opérations et les clients "rentables".

⁴ 1990. Op. cit. Page 30.

⁵ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 3.

réalisé par un groupe d'étudiants de HEC - Montréal sur le marketing en milieu muséal¹, a démontré que de nombreux musées énoncent de façon très large leurs missions. Ayant interrogé de multiples interlocuteurs, les étudiants concluaient qu'un mandat défini en termes trop généraux conduisait à des ambiguïtés d'interprétation. Ils ont pu ainsi constater des variations au sein d'une même institution dans la façon de décrire et d'expliquer ce mandat. Parfois même, des divergences d'opinion ont été observées quant à l'orientation que pouvait ou devait prendre ce mandat. Un énoncé clair et précis des objectifs des musées semble donc indispensable pour la cohérence interne des institutions. Il ne l'est pas moins pour l'établissement de relations fructueuses avec leur environnement.

Une claire définition des objectifs est tout d'abord essentielle à l'instauration de bonnes relations de **partenariat**. René Rizzardo, directeur de l'observatoire des politiques culturelles de Grenoble, notait ainsi que l'évolution vers de nouveaux modes de gestion devenait indispensable pour :

*"favoriser l'insertion des musées dans leur environnement social par un nouveau partenariat économique, par un nouveau partenariat éducatif, par l'insertion dans des relations internationales, dans des politiques de tourisme, etc."*².

La multiplication des partenaires financiers des musées induit une coopération sur la gestion de ces établissements. En effet, solliciter des partenaires nouveaux - que ceux-ci appartiennent au secteur privé ou relèvent de collectivités territoriales - nécessite de les faire participer aux décisions et aux évaluations de l'action des musées. La détermination d'objectifs précis s'impose alors pour que puissent être évalués les moyens à mettre en œuvre et mesurés les résultats obtenus. Cette nécessité d'un nouveau cadre d'organisation partenariale a déjà trouvé sa traduction dans différentes études sur les statuts juridiques et administratifs des musées, elle doit l'être également dans leurs modes de fonctionnement et de gestion. Lorsque Gilles Rose, adjoint au conservateur du musée du chapeau à Chazelles-sur-Lyon, cherche à mettre en évidence le rôle de son musée en tant que partenaire du développement touristique local et régional et agent du développement économique et local³, il intègre les préoccupations des élus - qui veulent voir dans leurs musées non de simples lieux culturels mais de véritables acteurs de leur politique - et contribue ainsi à justifier les investissements nécessaires au maintien et au développement du musée. Nous en donnons ci-après quelques extraits.

¹ Le marketing en milieu muséal. HEC - Montréal. Mai 1991.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 65.

³ Ibid. Pages 221 à 225. Précisons que le musée du chapeau est un musée à la frontière du commercial et du culturel.

• Niveau communal	Création d'un office du tourisme et d'un poste de permanent. Réaménagement du centre-ville. Développement de circuits touristiques attractifs. Création d'un hôtel - restaurant.
• Niveau cantonal	Mise en place d'un sentier de randonnée cantonal et d'un dépliant pour valoriser le canton. Création de gîtes ruraux.
• Niveau départemental	Participation aux actions du comité départemental du tourisme. Augmentation de l'activité des restaurateurs du département.
• Niveau régional	Signature d'un contrat de pays d'accueil entre l'Etat et la région. Création d'un comité de promotion de la région au sein duquel se côtoient élus et acteurs touristiques.

Tableau CP1.2. : Le musée, partenaire du développement touristique local et régional

• A travers son investissement	Création et extension du musée, sources d'activités importantes pour les entreprises artisanales locales.
• A travers son fonctionnement	Consommation de matériels et fournitures de bureau mais surtout de prestations diverses : imprimerie, menuiserie, etc.
• A travers le flux des visiteurs	Un salarié à plein temps (chez le fabricant local) est nécessaire pour fournir les objets vendus par la boutique de musée. Le flux touristique fournit un complément d'activité aux commerçants locaux.

Tableau CP1.3. : Le musée, agent de développement et local

Néanmoins, si certains responsables de musées, à l'instar de ceux du musée du chapeau, ont intégré la nécessité de mettre en évidence les retombées touristiques et commerciales que l'on peut en attendre afin de faciliter le dialogue avec leurs divers partenaires financiers, tous ne s'accordent pas sur ce point et nombreux sont ceux qui revendiquent, pour la culture, une spécificité exempte de considérations marchandes ou financières. Cette spécificité affichée du monde culturel expliquerait, selon Yves Tinard, professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, la non adéquation constatée entre les attentes du monde du tourisme et les réponses du monde de la culture, lorsqu'un événement culturel prétend à une finalité touristique¹. Ce constat, qui s'applique également aux musées, semble être dû au fait que beaucoup de conservateurs ne voient pas l'intérêt de s'adapter aux exigences des prestataires touristiques. Jean Chatelain rappelait² à ce propos que, dans leur immense majorité, les musées ne disposent pas de budgets propres : l'accroissement de leurs recettes ne leur profite donc pas directement. Une certaine autonomie financière serait alors nécessaire pour sensibiliser les responsables des musées à leurs résultats. Ce point sera développé au chapitre 6 traitant du contrôle de gestion des musées.

¹ Yves Tinard illustre son propos à l'aide des exemples du Bicentenaire de la Révolution Française - succès sur le plan de la créativité mais relatif échec touristique -, des festivals ou de l'Opéra Bastille. In "Musées et économie". 1992. Op. cit. Pages 227 à 229.

² Administration et gestion des musées. 1989. Op. cit. Page 76.

La nécessité, pour les musées, d'instaurer un dialogue fructueux avec leurs différents partenaires est complémentaire de la démarche de diversification qu'opèrent actuellement les musées en faveur de nouveaux produits¹. Ce sont P.R. Lawrence et L.W. Lorsch qui ont mis en évidence cette nécessité d'un double mouvement de différenciation et d'intégration comme facteur d'efficacité. L'intégration s'entend alors sur le plan interne - le musée doit opérer une intégration de ses différentes activités en veillant à ce qu'il existe une cohérence entre elles et entre les différents partenaires financiers concernés - mais également sur un plan externe afin de réguler l'ensemble des acteurs économiques engagés autour du projet de musée. La formulation des choix stratégiques et des objectifs des musées est donc tout à fait essentielle au développement de relations de partenariat. Les pouvoirs publics souhaitent en effet pouvoir dialoguer avec des dirigeants de musées responsables et fiables, d'autant que ces derniers revendiquent de plus en plus une autonomie par rapport à leurs autorités de tutelle. Les partenaires privés seront également incités à participer aux projets des musées si des objectifs concrets leur sont soumis.

Mais la formulation d'objectifs précis ne concerne pas uniquement les relations de partenariat. En définissant les moyens à mettre en œuvre et en facilitant la mesure des résultats des actions entreprises, elle permet également **l'élaboration d'un système de pilotage et de gestion de l'organisation**. C'est l'objet de la seconde partie consacrée à la gestion des musées. L'évaluation des actions entreprises par les musées et la mesure de leur contribution aux objectifs des musées sont d'autant plus importantes que la formulation des objectifs est en partie influencée par les objectifs des politiques culturelles définies par les autorités publiques. Or, celles-ci ont également besoin de pouvoir évaluer les résultats de leurs politiques en assurant aux choix publics les meilleures conditions de pertinence et d'adéquation avec les besoins qu'ils ont mission de satisfaire et en permettant ainsi une utilisation optimale des ressources de la collectivité. Un rapport du Conseil Economique et Social précise que la réussite de l'évaluation des politiques publiques "*implique des objectifs aussi clairement définis que possible, des hypothèses préalables, des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, des rendez-vous réguliers*"². Il s'agit donc, à la fois, au niveau des autorités centrales, d'émettre un jugement de valeur sur la réalisation des politiques et, au niveau des acteurs de ces politiques - dans le cas qui nous intéresse ici, des musées -, d'élaborer les indicateurs qui permettent de mesurer leur contribution aux politiques culturelles.

¹ Ce point a été mentionné en introduction, il sera développé au chapitre 4 traitant du plan d'action commercial des musées.

² L'évaluation des politiques publiques. Journal Officiel de la République Française. 1990. Page 24.

Partie 2

La gestion des musées

L'analyse stratégique et l'élaboration des choix politiques sont les fondations du projet de l'organisation. Les grandes orientations qui auront été définies seront prolongées par l'établissement de plans d'action à court et moyen terme permettant une **déclinaison de la stratégie** retenue :

- Plan d'action commercial : actions sur les variables du "marketing mix" [**Chapitre 4**],
- Plan d'action financier permettant de mettre en évidence les scénarii financiers découlant de la stratégie retenue [**Chapitre 5**],
- Plan d'action sur les ressources humaines de l'organisation...

Si nous avons fait choix de développer ici le plan d'action commercial et le plan d'action financier, c'est parce qu'ils constituent la partie la plus visible de l'émergence d'une nouvelle rationalité dans les musées. Là encore, des objectifs précis seront nécessaires pour que les choix puissent s'opérer avec clarté.

Mais la formulation d'objectifs précis ne concerne pas uniquement les relations de partenariat ou la déclinaison des orientations stratégiques dans des plans d'action. En définissant les moyens à mettre en œuvre et en facilitant la mesure des résultats des actions entreprises, elle permet également l'élaboration d'un **système de pilotage et de gestion** de l'organisation. C'est ce qu'a souligné l'enquête réalisée par les étudiants de HEC - Montréal¹. Ce groupe de travail note que, dans les musées où il existe un énoncé de mission limité et précis, celui-ci est utilisé "*en tant que pivot lors de la conception et de l'implantation des différentes actions stratégiques du musée*". Il permet ainsi d'opérer des arbitrages entre différents choix stratégiques possibles. Porteurs de l'action, des objectifs précis ont également un effet mobilisateur sur les membres des musées qui les mémorisent mieux et s'y réfèrent plus volontiers. La gestion quotidienne et les orientations stratégiques en sont facilitées, tout comme la mesure des résultats des actions entreprises et de leur contribution aux objectifs du musée. Des objectifs limités et précis pourront de même plus aisément se traduire en indicateurs et ainsi permettre une juste appréciation de leur réalisation. L'élaboration des **principes et systèmes de contrôle de gestion** est traitée au **chapitre 6**.

¹ Le marketing en milieu muséal. Mai 1991. Op. cit. Pages 31 à 33.

CHAPITRE 4

LE PLAN D'ACTION COMMERCIAL

Plusieurs études ont été réalisées afin de mieux connaître le public qui fréquente les musées. Citons José Freches¹ qui y consacre un chapitre entier de son ouvrage, la revue "Connaissance des Arts"² qui a tenté d'établir, au travers d'un sondage, pourquoi l'on va dans les musées, le Département des Etudes et de la Prospective du ministère de la Culture qui a, à plusieurs reprises, cherché à mettre en évidence les pratiques culturelles des Français³. Dans le même esprit, le Département des publics, de l'action éducative et de la diffusion culturelle de la Direction des Musées de France a mis en place un observatoire permanent des publics⁴, dispositif conçu en 1990 pour offrir aux conservateurs et à leurs équipes un instrument durable permettant de mieux connaître les caractéristiques, les attentes, les appréciations de leurs visiteurs et de suivre l'évolution de ces données dans le temps.

Il semble ainsi que les musées soient entrés dans l'ère du marketing⁵, comme en témoigne l'utilisation plus fréquente du jargon technico-commercial⁶ dans ces institutions. Par ailleurs, le ministère de la Culture rappelle fréquemment que les institutions culturelles - et, parmi elles, les musées - doivent s'ouvrir à de nouveaux publics et ainsi contribuer à l'objectif de démocratisation culturelle. Il incite, par là même, les musées à mettre en place les outils leur permettant de mieux connaître leurs visiteurs. Jusqu'alors, les musées ne connaissaient de ceux-ci, dans le meilleur des cas, que leur nombre et leur répartition en "fréquentation payante" et "fréquentation gratuite". A l'heure où l'accueil et l'animation deviennent des priorités, où le terme "service du public" est de plus en plus présent dans les publications, où - nous le rappelions dans notre avant-propos - les musées se modernisent, se rénovent, s'agrandissent et ainsi attirent un public de plus en plus nombreux, une réflexion

¹ Les musées de France. 1980. Op. cit.

² Connaissance des arts. N° 449 - 450. Juillet - Août 1989.

³ Ministère de la Culture et de la Communication. Département des Etudes et de la Prospective. Les pratiques culturelles des Français 1973 - 1989. 1990. La Documentation Française. Nouvelle enquête sur les pratiques culturelles des Français en 1989. La Documentation Française. 1990.

⁴ Evelyne Lehalle, Lucien Mironer. Musées et visiteurs. Février 1993.

⁵ ... ou de la mercatique, si l'on s'en tient à un vocabulaire français.

⁶ A titre d'exemple, Jean-Ludovic Silicani, Directeur de l'administration générale au ministère de la Culture, notait qu'il n'était "*plus possible de construire une programmation si l'on n'a pas réfléchi à ses cibles*". Le Monde. Dossiers et Documents. N° 160. Page 3.

s'impose à la fois pour, dans un premier temps, accéder à une meilleure connaissance du public des musées mais aussi pour répondre aux attentes d'un public potentiel non encore acquis.

Ce chapitre s'ordonnera autour de trois sections : dans la première, nous verrons que les études de public se multiplient dans les musées tant en ce qui concerne la fréquentation qu'en matière d'attentes et de motivations des visiteurs. Ces études permettraient de penser que les musées répondent de mieux en mieux aux objectifs de démocratisation qui sont les leurs puisque leur fréquentation ne cesse de s'accroître. Pourtant, et c'est l'objet de notre seconde section, il convient de se demander si cette augmentation de la fréquentation s'accompagne d'un élargissement proportionnel du public. En effet, plusieurs études montrent que, si la fréquentation augmente en nombre, le public des musées n'évolue guère : sa structure sociale reste la même et les non visiteurs restent largement majoritaires dans la population française. Enfin, notre troisième section, s'intéressera à l'introduction des concepts de marketing dans le milieu muséologique et à leurs spécificités.

Section 1 : LA CONNAISSANCE DES PUBLICS ACTUELS

Que la fréquentation des musées n'ait cessé de croître en France au cours des dernières décennies est le constat unanime des observateurs des phénomènes sociaux et culturels. La D.M.F. avançait un chiffre de 60 millions de visiteurs pour l'ensemble des musées français en 1989, soit leur doublement sur les dix dernières années. A l'évidence le musée n'est plus ce "*sanctuaire ultime d'une culture inabordable pour le plus grand nombre*" qu'évoque José Freches¹ mais, bien au contraire, le point de passage obligé de tout itinéraire culturel. Ne parle-t-on pas d'ailleurs de plus en plus de "tourisme culturel", concept auquel les ministères de la Culture et du Tourisme ont tenu, en 1988, à donner un contenu concret en organisant formellement leur concertation² ?

Au delà, cependant, de ce constat général il conviendrait d'affiner les analyses. Quantitativement d'abord, car il existe encore de fortes zones d'ombre dans l'évaluation de la fréquentation des musées, ne serait-ce qu'en raison des entrées gratuites, pas toujours comptabilisées (certains musées pratiquent d'ailleurs la complète gratuité et n'ont pas toujours les moyens de ce fait de dénombrer leurs visiteurs). Qualitativement aussi, en raison des fortes disparités entre les grandes expositions temporaires à très

¹ 1980. Op. cit. Page 143.

² Tourisme et Culture : faire-part de mariage. Espaces. Juin / Juillet 1988. Page 7.

gros impact médiatique et la fréquentation "courante" des collections permanentes¹. Il serait intéressant de voir si les premières jouent un rôle de "locomotives" sur l'accroissement général indiscutable de la fréquentation muséale. Autant de points que nous nous proposons d'examiner.

1. La fréquentation en hausse

En 25 ans (1962 - 1987), la fréquentation des monuments a doublé, celle des musées a quadruplé². Ainsi Jean-Claude Garcias notait que les musées français "*feraient soixante-dix millions d'entrées par an, trois fois plus que dans les années 50*"³. José Freches attire notre attention sur le fait que cet accroissement du public doit être tempéré par la place occupée par les visiteurs étrangers, surtout dans le cas des musées nationaux. Mais il nous rappelle également que certaines données statistiques permettent d'établir que l'accroissement du nombre de visiteurs des musées constitue un fait culturel majeur pour la société française depuis la guerre : le nombre des visiteurs payants des musées nationaux est ainsi passé de 3 millions en 1958 à 5,5 millions en 1973, alors que les musées de province ont vu leur fréquentation doubler en cinq ans pour atteindre près de 5 millions d'entrées en 1973⁴.

En 1979, les musées français ont reçu environ 17 millions de visiteurs dont 9 millions pour les seuls musées nationaux parmi lesquels deux établissements drainaient à eux seuls l'essentiel des visiteurs : le Louvre (4 millions de visiteurs en 1979) et le musée de Versailles (environ 3 millions de visiteurs). Le public des musées nationaux restait donc très fortement concentré autour des établissements de très grand prestige qui sont à présent devenus des symboles culturels de notre époque.

¹ Le directeur des musées de France, rappelait, lors de l'émission du club de l'enjeu, que l'on assistait à "*une montée très rapide du nombre de visiteurs: on a 5 millions de visiteurs au Louvre, 15 millions de visiteurs dans l'ensemble de nos musées nationaux, peut-être 40 ou 50 millions dans l'ensemble des musées de France*" (TF1. Mardi 30 novembre 1993). Parmi ces visites, un grand nombre est motivé par les grandes expositions organisées par différents établissements (L'exposition Gauguin organisée au Grand Palais a déplacé 661 848 visiteurs en 4 mois ; Michel Ange dessinateur, au Louvre, 201 576 en deux mois et demi ; David, au Louvre, 268 032, en trois mois et demi, etc.). Mille expositions temporaires ont ainsi été dénombrées en France en 1989.

² Données sociales I.N.S.E.E. 1987.

³ Beaux-Arts Magazine. Juin 1993. Page 75. On voit ici que les chiffres sont parfois approximatifs puisque Jacques Sallois parlait, lui, de 40 à 50 millions de visiteurs alors que la fréquentation était évaluée à 60 millions en 1989.

⁴ Nous donnons ici les chiffres auxquels nous avons eu accès bien que les comparaisons sur des périodes différentes soient difficiles. Les musées nationaux, en passant de 3 à 5,5 millions de visiteurs en 15 ans, connaissent une croissance globale de 83% ; la fréquentation des musées de province, elle, croît de 100% en 5 ans.

1.1. Les musées nationaux

La fréquentation payante des musées nationaux a été multipliée par trois entre 1960 et 1990. C'est sur la dernière décennie qu'elle connaît sa plus forte progression (x 1,8).

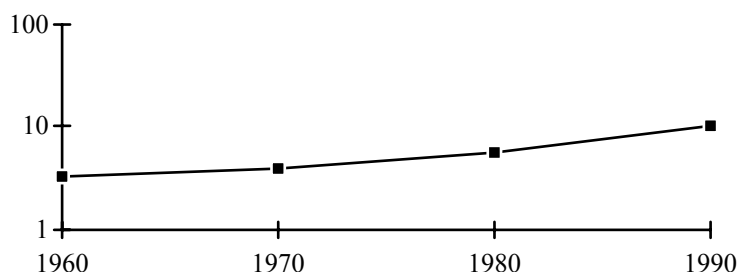


Schéma 4.1. : Fréquentation payante des musées nationaux 1960 - 1990 (en millions de visiteurs) (échelle log.)

Les chiffres de fréquentation publiés par la Réunion des Musées Nationaux¹ nous permettent d'avoir une idée plus précise et plus récente de cette évolution :

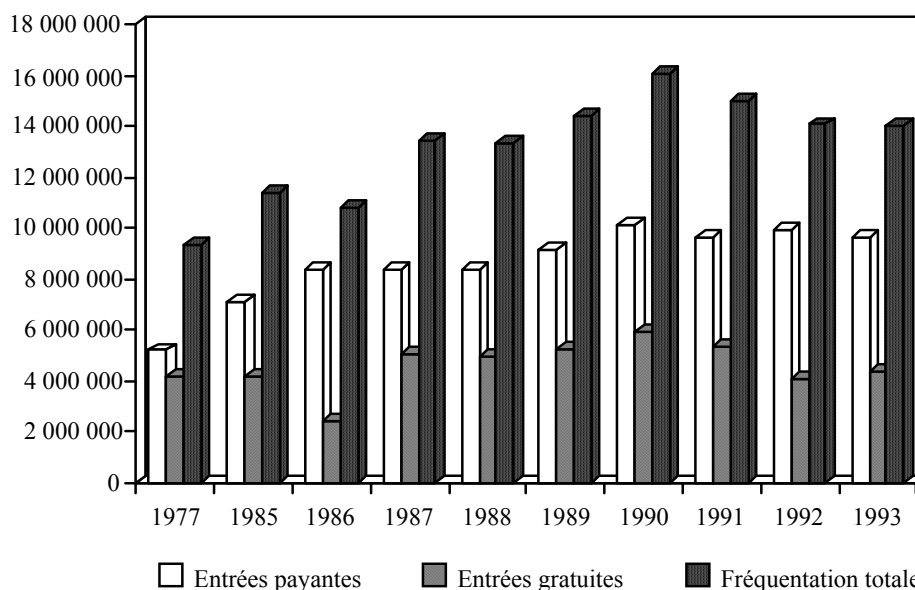


Schéma 4.2. : Evolution de la fréquentation totale des musées nationaux

Sur la période 1985 - 1989, les musées nationaux ont vu leur fréquentation augmenter fortement (+ 26%²). Ils bénéficient en effet d'un regain d'intérêt du public français et de l'augmentation des flux touristiques à destination de la France : de 1985 à 1989, ces musées ont ainsi gagné 3 millions de visiteurs ; ce succès de fréquentation rejaillissant

¹ Sources : rapports d'activité 1985 - 1989, 1990, 1991 et 1992 de la Réunion des Musées Nationaux.

² 1985 : visiteurs payants = 7,1 millions ; visiteurs gratuits = 4,2 millions.

1989 : visiteurs payants = 9,1 millions ; visiteurs gratuits = 5,2 millions.

directement sur l'enrichissement des collections¹. En 1989, les 34 musées nationaux ont accueilli 14 millions de visiteurs, soit près du tiers des visiteurs des musées français. La R.M.N. note que *"c'est probablement le secteur qui voit l'un des plus forts développements des pratiques culturelles"*². Nous ne saurions, bien entendu, remettre en cause cette affirmation bien que celle-ci puisse paraître illogique si l'on se réfère à l'étude de José Freches précédemment citée qui démontrait qu'en 1979, soit 10 ans auparavant, les musées nationaux accueilleraient plus de la moitié des visiteurs de musées. Ceci mérite donc quelques éclaircissements. Comment expliquer en effet que, bien que les musées nationaux connaissent l'un des plus forts développements sur la période étudiée, leur part dans la fréquentation totale des musées en France passe de plus de la moitié à près d'un tiers ? Cela signifierait que la fréquentation des musées nationaux a crû moins vite que celle de la plupart des autres musées mais qu'elle a pourtant été supérieure à celle de chacun des autres musées. Des éléments de réponse à ce paradoxe figurent dans l'introduction de ce travail. Nous y avons vu que le concept de musée s'était considérablement élargi au cours des dernières années et que la population des musées avait, de ce fait, connu un foisonnement remarquable. Il est cependant difficile d'appuyer ces informations par des chiffres globaux, tant la notion de musée est diffuse et concerne différentes autorités de tutelle, ainsi que nous l'avons vu au chapitre 2. Cependant un faisceau de chiffres parcellaires permet de penser que cette floraison est bien réelle. Ainsi, le quotidien Libération, qui a publié en 1993 une grande rétrospective sur les 20 dernières années, affirme que le nombre de musées français est passé de 950 en 1973 à 1 200 en 1993³. De même, Emmanuel de Roux souligne, dans plusieurs de ses articles, ce développement des musées : *"le monde des musées vit une période plutôt faste (inaugurations et rénovations se multiplient) ..."*⁴, *"Au total, ce sont quatre cents chantiers de construction, d'extension et de rénovation qui ont été ouverts en une décennie"*⁵, *"La rumeur prétend qu'il s'ouvre un musée par mois"*⁶.

De même, le directeur des Musées de France, confiait :

*"Nous assistons à une extension considérable de cet univers [...]. Le nombre des musées et leur surface augmentent. Leurs champs se développent. Il n'y a pas de jour où l'on ne me propose la création d'un nouvel établissement"*⁷.

¹ En effet, depuis 1921, l'Etat a imaginé un mécanisme original qui permet, à travers la R.M.N., d'employer les recettes du droit d'entrée à l'acquisition d'œuvres d'art : la R.M.N. bénéficie du produit du droit d'entrée dans les musées, des visites-conférences, des concessions, etc. A ce titre, elle a bien sûr à sa charge le coût de la collecte, ainsi que certaines fonctions d'accueil dans les musées.

² Rapport d'activité 1985 - 1989. Op. cit. Page 40.

³ 1973 - 1993. Un nouveau monde. L'album. Septembre 1993. Page 155.

⁴ Le Monde. Mardi 8 septembre 1992. Page 1.

⁵ Le Monde. Mercredi 30 septembre 1992. Page 17.

⁶ Le Monde. Mardi 2 février 1993. Page 1.

⁷ Le Monde. Dossiers et documents. Mars 1991. Page 2.

Sans rien renier d'une politique incitatrice, qui comprend de nombreuses exonérations au profit de certaines catégories de publics¹, les années 1985 - 1989 ont vu la naissance des premiers éléments d'une politique tarifaire nouvelle fondée sur un véritable marketing du droit d'entrée, pour mieux répondre aux attentes de publics diversifiés². L'année 1990 confirme cette tendance à la hausse : avec 10,1 millions de visiteurs payants, la fréquentation des musées nationaux est supérieure de 11% à celle de 1989. Cependant une analyse plus fine des chiffres fait apparaître des nuances dans ces résultats : on constate en effet une stagnation, voire une baisse, du nombre de visiteurs dans certains musées, leur fréquentation s'accroissant à nouveau lors des grandes expositions comme "De Manet à Matisse" à Orsay ou "Maurice Marinot" à l'Orangerie.

1990 est aussi l'année de la création, à la Réunion des Musées Nationaux, d'un nouveau département de l'accueil et du droit d'entrée auquel est confiée la mission d'améliorer la qualité de l'accueil et d'offrir des prestations diversifiées, conformes aux souhaits des professionnels et du public le plus large. Ce département se dote progressivement des outils permettant une meilleure connaissance des publics et mène une réflexion de fond sur la politique tarifaire pour mieux répondre aux impératifs économiques, dans un souci d'égalité d'accès au service public des musées. Les prémices de l'apparition de la logique marketing sont alors présents (cf. Section 3).

La baisse de la fréquentation de 5% constatée en 1991 dans les musées nationaux est essentiellement imputable à la chute des flux touristiques au cours du premier semestre de l'année, elle-même liée à la crise du Golfe. L'année 1991 permet aux musées nationaux de poursuivre la modernisation de la perception du droit d'entrée, la rénovation des structures d'accueil et la réflexion de fond sur la politique tarifaire.

Notons que le Musée National d'Art Moderne installé dans le centre Beaubourg a connu dès son ouverture, le 2 février 1977, un très vif succès avec 1,5 million de visiteurs au cours de sa première année de fonctionnement. Le musée a bénéficié très largement de l'afflux du public vers le Centre Georges Pompidou et de sa situation géographique privilégiée puisqu'il ne recevait que 300 000 visiteurs par an avant son transfert hors des salles du bâtiment de l'avenue du Président Wilson : ce quintuplement de la fréquentation démontre-t-il que l'aménagement des structures d'un établissement peut y

¹ Les jeunes de moins de 18 ans, les personnes âgées de plus de 60 ans, les allocataires de l'aide sociale, etc.

² Diversification des tarifs qui correspond à une multiplication des activités offertes aux visiteurs et permet de mieux prendre en compte les besoins du public touristique : tarifs traditionnels, tarifs des visites-conférences, carte de fidélité, etc.

amener très vite un public élargi et diversifié ou est-il simplement le reflet d'un effet de mode (Beaubourg est devenu l'un des points de passage obligé de certains touristes) ?

1.2. Les "musées de province"¹

Dans les musées de province, le nombre des entrées varie considérablement d'un musée à l'autre mais la tendance générale est à l'augmentation, comme le souligne José Freches. Celui-ci nous rappelle que certains musées bénéficient d'une fréquentation importante en raison de leurs collections mais surtout de leurs situations géographiques particulières : c'est en particulier le cas des musées "frontaliers" (musée Unterlinden de Colmar) ou des musées dont la ville connaît une grosse activité touristique (musée pyrénéen à Lourdes, musée des Baux de Provence).

Il peut arriver également, en dehors de circonstances touristiques particulières, qu'une politique d'animation ou de promotion du public accroisse celui-ci dans des proportions très considérables. Pour l'auteur :

"l'élargissement des publics des musées de province ne peut être qu'une œuvre de longue haleine où l'animation scolaire prend tout son sens. Car c'est dans son enracinement que le musée puise ses forces vives, lorsque la saison touristique est passée ou lorsque la région est moins favorisée que d'autres dans ce domaine".

José Freches note également une absence de corrélation étroite entre la qualité de la collection d'un musée de province et le nombre de ses visiteurs. Il y voit la preuve que l'ouverture du musée vers l'extérieur reste avant tout affaire de volonté et de moyens adéquats.

On peut supposer raisonnablement, à partir de tels exemples, que le nombre d'entrées dans les musées s'accroît de façon régulière. Un faisceau de chiffres et d'enquêtes corrobore cette tendance. Ainsi, Marie-Christine Robert notait que :

"l'étude de statistiques sur une longue période démontre que les Français ont de plus en plus tendance à boudier les spectacles vivants au profit de manifestations culturelles dites "patrimoniales". En d'autres termes, les Français retrouvent le chemin des monuments historiques et redécouvrent les musées"².

La journaliste explique ce phénomène par une conjonction de facteurs aussi divers que le regain d'intérêt pour le 19^{ème} siècle, l'événement que constitue l'ouverture de nombreux musées, l'aménagement de l'ancienne gare d'Orsay, la création de la pyramide du Louvre, etc. Tous ces facteurs :

¹ Le terme "musées de province" est utilisé ici tel qu'il a été défini au chapitre 2, c'est à dire par opposition aux musées nationaux.

² Le Monde. Dossiers et documents. N° 160. Page 7.

"sont autant de nouveautés qui épousettent l'image traditionnelle du musée.[...] Tous ces phénomènes se lisent dans les statistiques. Le syndrome de l'impressionnisme, la passion pour le vingtième siècle ont saisi les amateurs d'art. Orsay a à peine eu le temps d'ouvrir ses portes fin 1986 que 2,5 millions de visiteurs s'y sont rués, alors que le Musée du Jeu de Paume, ancien ancre des impressionnistes, accueillait 139 000 personnes en 1980. Deux ans après son ouverture en 1987, le Musée Picasso recevait 426 000 adeptes du cubisme ou de la période rose. Quant au petit Musée Delacroix, il n'est pas en reste : 15 600 visiteurs en 1980, 28 000 en 1987. Cet engouement massif pour les musées est jalonné de grandes expositions qui révèlent et catalysent ce phénomène"¹.

Une nuance mérite néanmoins d'être ici établie : une augmentation de la fréquentation ("entrées") ne signifie pas pour autant une augmentation corrélative du nombre d'entrants, ainsi que nous le démontrerons ultérieurement (section 2). Le phénomène décrit ne permettrait donc pas de conclure à une démocratisation de la pratique culturelle mais plutôt à une intensification de cette pratique chez les adeptes confirmés.

2. Un public plus large ?

Parallèlement à cette augmentation de la fréquentation de nos musées, il semblerait que la composition de ce public soit, quant à elle, de plus en plus hétérogène. Les enquêtes et travaux disponibles sur la question sont cependant encore trop rares pour nous permettre d'analyser clairement cette évolution. Néanmoins, des travaux de collecte systématique des données commencent à être publiés : c'est le cas de l'observatoire permanent des publics mis en place par la Direction des Musées de France, ainsi que de l'étude réalisée par la COFRECMA en 1989 sur le musée d'Orsay, ou encore de celle réalisée par l'IFOP au musée du Louvre. Ces études, on l'aura compris à leur évocation, demeurent cependant partielles : à la fois parce qu'elles ne couvrent qu'un seul musée (à l'exception de l'observatoire permanent²) mais aussi parce que, le plus souvent, elles n'ont qu'un caractère ponctuel et relèvent plus de la "photographie" du public à un moment donné que d'une approche systématique de l'évolution de sa composition et de ses attentes. L'observatoire permanent a bien pour mission de tracer cet historique mais il n'a, pour l'instant, qu'une année de fonctionnement derrière lui et, par conséquent, une seule publication. Il nous a paru possible néanmoins, tout en restant prudent dans leur

¹ Le Monde. Dossiers et documents. N° 160. Page 7.

² 13 musées sont concernés par la première publication (février 1993) mais, en octobre 1992, l'observatoire fonctionnait déjà dans une trentaine de musées et était en voie d'être mis en place dans une quarantaine d'entre eux. De plus, en 1993 le ministère de l'Education Nationale et de la Culture a retenu l'observatoire comme exemple d'approche et de méthode à développer dans l'avenir dans d'autres domaines culturels. Enfin, plusieurs pays envisagent d'utiliser cette méthode d'enquête auprès des publics de leurs musées et de leurs expositions. Cela permettrait d'élargir les connaissances des professionnels français en comparant des tendances et des évolutions constatés en France avec celles d'autres pays.

interprétation, de donner ici quelques chiffres de fréquentation pour illustrer le souci qu'ont aujourd'hui ces établissements de mieux connaître leur public.

2.1. Beaubourg

En 1977, trois enquêtes sur échantillon ont été effectuées par le Centre Pompidou. Les résultats synthétiques sont donnés dans le tableau ci-après. Figurent également dans ce tableau quelques informations similaires collectées au cours de l'année 1986¹.

		% 1977	% 1986
Age des visiteurs	Moins de 24 ans	37	66%
	De 25 ans à 34 ans	29	< à
	De 35 ans à 50 ans	22	30 ans
	50 ans et plus	12	
Sexe	Homme	NC	60
	Femme	NC	40
Origine géographique	Paris	44	35
	Région parisienne	26	15
	Province	19	11
	Etranger	11	39
Activité sociale	Scolaires, étudiants	35	38
	Industriels, commerçants, cadres supérieurs, prof. libérales	26	30,5
	Cadre moyens, employés	28	23
	Ouvriers, artisans, petits commerçants	6	3,5
	Autres	5	5
Niveau scolaire	Inférieur au baccalauréat	NC	15,5
	Baccalauréat	NC	17
	Supérieur (1er et 2ème cycles)	NC	44,5
	Supérieur (3ème cycle, grandes écoles)	NC	22
Durée de la visite	moins d'1/2 heure	14	NC
	1 heure	25	NC
	2 heures	33	NC
	3 heures et plus	28	NC

Tableau 4.3. : Fréquentation du Centre Georges Pompidou 1977 - 1986

Ces chiffres concernent l'ensemble du Centre Georges Pompidou et pas uniquement le Musée National d'Art Moderne. Dans le cas du musée, la moyenne d'âge des visiteurs, en 1977, était sensiblement plus élevée que celle des autres départements du Centre : 43% des visiteurs du musée ont plus de 35 ans contre 31% à la B.P.I. et 39% au C.C.I.

En 1986, le Centre Pompidou avait accueilli 76 millions de visiteurs depuis son ouverture, soit une moyenne de 25 000 entrées par jour². Sur ces 25 000 entrées, 16,5% des visiteurs déclaraient venir au Centre pour la première fois, soit 4 000 nouveaux

¹ Source : Dossier de presse : 10^{ème} anniversaire. Centre Georges Pompidou. 1987.

² Moyenne annuelle : 7,6 millions d'entrées. A titre de comparaison, citons la fréquentation annuelle à la même époque de : Tour Eiffel (4,2 millions) ; Musée du Louvre (3,2 millions) ; MOMA (1,3 millions) ; Disneyland (10 millions).

visiteurs par jour. Ces 25 000 entrées quotidiennes se répartissent ainsi : 50,5% à la Bibliothèque Publique d'Information, 20% au Musée d'Art Moderne, 11,5% à la Grande Galerie (exposition), 11% à la Galerie du Centre de Création Industrielle, 6% aux Galeries Contemporaines du M.N.A.M. et 11,5% parcourent le Centre sans pénétrer dans ses activités¹.

2.2. Le Louvre

Une enquête effectuée entre juillet 1978 et mai 1979 au musée du Louvre par le service des Etudes et de la Recherche du ministère de la Culture et de la Communication, a permis de dresser le profil de ses visiteurs. Figurent également dans ce tableau quelques informations similaires collectées au cours de l'année 1989.

		% 1979	% 1989
Age des visiteurs	Moins de 25 ans	25	} 68
	De 25 ans à 40 ans	35	
	40 ans et plus	40	
Origine géographique	Paris	12	11
	Région parisienne	9	9
	Province	9	18
	Etranger	70	62
Activité sociale	Agriculteurs	0,5	NC
	Patrons de l'industrie et du commerce	8,5	NC
	Cadres supérieurs, professions libérales	22	NC
	Cadre moyens	14	NC
	Employés	7	NC
	Ouvriers	3	NC
	Personnel de service	1	NC
	Divers	4	NC
	Inactifs (dont 30% de scolaires et d'étudiants)	40	NC
Niveau scolaire	Inférieur au baccalauréat	22	NC
	Bac ou second degré	26	NC
	Bac + 2	13	NC
	Bac + 4	22	NC
	Troisième cycle	17	NC

Tableau 4.4. : Fréquentation du musée du Louvre 1979 - 1989

2.3. La Cité des Sciences et de l'Industrie

La Cité des Sciences et de l'Industrie constitue un exemple particulier². Sa qualité de musée est en effet controversée en raison de la multitude d'activités qu'elle regroupe. Certaines de celles-ci, telles que les expositions permanentes ou temporaires, rapprochent la Cité des musées, tandis que d'autres, comme la Géode, l'en éloignent et

¹ Total supérieur à 100%, certaines personnes visitant plusieurs manifestations ou départements.

² Elle relève d'ailleurs non du ministère de la Culture mais du ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur.

relèvent plutôt des activités de loisir. Néanmoins, et bien qu'elle ne soit pas totalement assimilable à un musée, ses problèmes de publics étant proches de ceux que connaissent les musées, on peut se référer à son analyse de fréquentation. Celle-ci est d'autant plus intéressante qu'elle est la seule analyse longitudinale que nous connaissions. Au cours de l'année qui a suivi son ouverture, la Cité des Sciences a ainsi mené quatre enquêtes successives lui permettant de mettre en évidence l'évolution de son public¹.

		Octobre 86	Juin 87	Août 87	Novembre 87
Age des visiteurs	12-19 ans	13	27	17	23
	20-39 ans	70	51	58	58
	40 ans et plus	17	22	25	19
Sexe	Hommes	59	59	58	61
	Femmes	41	41	42	39
Origine géographique	Paris	37	20	21	32
	Région parisienne	31	30	27	43
	Province	23	42	45	21
	Etranger	9	8	7	4
Activité sociale	Etudiants et scolaires	29	40	30	34
	Autres inactifs	11	15	11	15
	Agriculteurs, artisans	3	1	4	3
	Cadres supérieurs	23	20	20	18
	Professions intermédiaires	17	14	22	15
	Employés	15	8	11	11
	Ouvriers	2	2	2	3
Niveau scolaire	Inférieur au baccalauréat	29	40	35	42
	Baccalauréat	27	17	19	18
	Etudes supérieures	44	43	46	40
Rang de la visite	Première visite	68	66	64	47
	Seconde visite	17	12	15	12
	Troisième visite	6	7	5	10
	Quatrième visite et +	9	15	16	31
Durée moyenne de la visite		2 h 15	2 h 39	2 h 50	2 h 29
Intention de retour à la Cité		95	89	92	95
Qualité des visiteurs	Néophytes	NC	42,6	43,7	47,5
	Informés	NC	23,8	23,5	24
	Initiés	NC	30	33,7	28,6

Tableau 4.5. : Fréquentation de la Cité des Sciences et de l'Industrie 1986 - 1987

La Cité connaît, en 1987, une fréquentation journalière moyenne proche de 9 400 personnes et se situe ainsi au troisième rang des établissements culturels français, au même niveau que le Louvre et après le Centre Georges Pompidou et le musée d'Orsay.

L'un des intérêts de cette étude est de permettre de suivre l'évolution historique de la fréquentation de la Cité au cours des premiers mois de son existence. Ainsi, constate-t-on un accroissement sensible de la fidélisation du public : le nombre de visiteurs venant pour la deuxième fois (ou plus) à la Cité est passé de moins d'un tiers en octobre 1986 à

¹ Source : Etudes et Stratégies. Cité des Sciences et de l'Industrie. La Cité et ses publics. 1988.

plus de la moitié des visiteurs en novembre 1987¹. L'étude révèle également que, dans 8 cas sur 10, le visiteur vient visiter la Cité dans son ensemble. Ce sont les plus jeunes qui sont les plus séduits : alors que 58% des personnes interrogées trouvent la Cité chaleureuse, ce sont 83% des 15 - 17 ans qui répondent positivement à cette question. De même, 81% des représentants de cette tranche d'âge ont l'impression d'avoir appris quelque chose, soit un écart positif à la moyenne de plus de 10%. Enfin, et même si le niveau de formation demeure relativement élevé, on note une diminution des diplômés de l'enseignement supérieur : le "grand public" est de plus en plus concerné par la Cité. On peut également noter le profil un peu atypique du mois de juin pour lequel la fréquentation scolaire, la part des jeunes visiteurs et celle de ceux possédant un niveau de formation inférieur au bac connaissent une hausse sensible. Ceci pourrait être dû aux visites scolaires de fin d'année.

L'exemple de la Cité des Sciences et de l'Industrie montre que le niveau de formation du public ne constitue pas forcément la barrière infranchissable qui expliquerait la non-fréquentation des lieux "culturels". Ici, l'élargissement du public est patent : les "Inférieur au baccalauréat" étaient 29% en octobre 1986, ils sont 42% un an après, tandis que les "études supérieures" stagnent.

Nous serons néanmoins amenée à nuancer ce jugement dans la seconde section de ce chapitre.

3. Les motivations du public

Ici encore, nous nous sommes heurtée à un regrettable manque d'information : les études sont peu nombreuses et, en dehors des premières données fournies par l'observatoire permanent des publics, nous n'avons trouvé qu'une enquête, réalisée par la revue "Connaissance des Arts"². Nous en donnons ici quelques extraits qui nous ont semblé intéressants, tout en soulignant que cette enquête ne peut être considérée comme représentative de l'opinion moyenne des Français. En effet, elle a été réalisée par une revue d'art auprès de lecteurs, sensibilisés à l'art et aux musées et se situant dans les classes relativement aisées de la population. Le prix de la revue, 50 francs, en atteste. La même prudence doit être observée pour l'enquête menée par l'observatoire

¹ Ce constat doit être nuancé par le fait que la Cité n'avait ouvert ses portes que quelques mois avant le début de cette enquête (en mars 1986). Il est naturel, dans ces conditions, que le "taux de fidélité" soit peu important en octobre et que les "quatre visites et plus" croissent. Notons également que les intentions de retour ont commencé par fléchir pour ensuite retrouver leur niveau initial.

² 1989. N° 449 - 450. Op. cit.

permanent des publics (O.P.P.) de la D.M.F. : les personnes interrogées sont toutes des visiteurs de musées soumis au questionnaire à la suite d'une visite dans un musée.

Il nous a néanmoins paru intéressant de relever ici les points essentiels de ces deux enquêtes car chacune d'elles permet de mieux connaître le public actuel des musées. Chaque fois que les informations dont nous disposions nous l'ont permis, nous avons essayé de mettre ces deux enquêtes en regard l'une de l'autre afin de les compléter. Chaque tableau présenté ci-après précise dans son intitulé s'il s'agit de l'enquête auprès des lecteurs de la revue (Connaissance des Arts), de celle de l'observatoire permanent des publics (O.P.P.) ou encore d'informations en provenance d'autres sources.

3.1. La majorité des visiteurs sont des visiteuses

Parmi les visiteurs O.P.P.	Femmes	Hommes
Musées d'art	57%	43%
Musées de société	53%	47%
Population française 1990 ¹	51,35%	48,65%

Les chiffres que nous donnons ici ne sont que des moyennes, l'O.P.P. étant beaucoup plus précis en opérant une distinction selon chacun des musées interrogés. Notons, pour compléter ces chiffres, que, pour les 7 musées d'art appartenant à l'échantillon, la majorité des visiteurs est toujours féminine. En ce qui concerne les 6 musées de société, seuls deux d'entre eux ont un public majoritairement masculin : le musée du Bateau de Douarnenez (55%) et le musée de Cognac (60%).

Cette information doit cependant être nuancée. En effet, d'autres sources sont plus réservées sur ce point :

*"En ce qui concerne le sexe, on voit que c'est une pratique qui, contrairement à la plupart des pratiques culturelles, n'est pas particulièrement "masculinisée", c'est-à-dire, "grosso modo", on est à 50 / 50 : autant de femmes que d'hommes. Ce qui est rare, car la plupart des pratiques de sorties font apparaître une plus ou moins grande sur-représentation des hommes"*².

3.2. Des visiteurs plutôt jeunes

Parmi les visiteurs O.P.P.	Visiteurs O.P.P.	Population nationale (1990) ³
• 15 - 24 ans	de 8% à 30%	18,52%
• 25 - 34 ans	de 18% à 26%	18,71%
• 35 - 49 ans	de 27% à 45%	25,31%
• 50 - 64 ans	de 11% à 23%	19,25%
• 65 ans et plus	de 5% à 14%	18,21%

¹ Source : Données sociales I.N.S.E.E. 1993. La société française. Page 561.

² Nathalie Heinich. "Le public des musées et l'audience télévisée". Editions de l'Albaron. 1990. Page 48.

³ Source : Données sociales I.N.S.E.E. 1993. La société française. Page 561. Les pourcentages donnés ici sont calculés pour la population âgée de 15 ans et plus.

Même si la structure du public est assez différente selon les établissements, on peut constater la prépondérance des 15 - 34 ans (de 30 % à 53 % des visiteurs) par rapport aux 50 ans et plus (de 17 % à 37 %). On note que les 65 ans et plus représentent en général moins de 10% des visiteurs, c'est-à-dire beaucoup moins que leur part dans la population nationale. Au contraire, les 15 - 24 ans sont souvent (dans 10 musées sur 14) beaucoup plus nombreux parmi les visiteurs que dans la population nationale.

3.3. Origine géographique des visiteurs très variable selon les musées

Avec la répartition géographique, l'O.P.P. fait apparaître trois catégories de musées :

- Des musées locaux, dont la majorité des visiteurs appartient au public local (la ville ou son agglomération). Dans ce cas, l'impact des expositions temporaires, généralement plus important dans le public de proximité, semble déterminant.
- Des musées internationaux, dont les visiteurs viennent en majorité de l'étranger (au moins à certaines périodes de l'année). C'est le cas du musée d'Orsay (56%), du musée du Château de Fontainebleau (56%) et du musée du Moyen-âge-Thermes de Cluny (46%).
- Des musées d'importance régionale, dont la réputation ou l'attrait, révélés aux visiteurs de passage, attire un public national, majoritairement originaire d'autres départements. C'est le cas, par exemple, du musée du Bateau à Douarnenez, du musée de Cognac, etc.

3.4. Les lecteurs de "Connaissance des Arts" sont allés au moins six fois dans un musée en 1988

Parmi les lecteurs de la revue	%
0 fois	1,5
1 fois	2
Entre 2 et 5 fois	26,5
Entre 6 et 10 fois	37,5
Davantage	32,5

Ces résultats peuvent être mis en relation avec une enquête réalisée en 1981¹, selon laquelle seulement 30,1% des français s'étaient rendus au moins une fois dans un musée au cours des douze derniers mois. Le biais précédemment évoqué est ici bien mis en évidence puisque 98,5% des lecteurs de la revue sont allés au moins une fois dans un musée au cours des douze derniers mois.

¹ Les pratiques culturelles des Français 1973 - 1981. Dalloz. 1982.

3.5. Une majorité de nouveaux visiteurs

Parmi les visiteurs O.P.P.	Musées d'art	Musées de société
Venaient pour la première fois	59%	69%
Etaient déjà venus dans ce musée	41%	31%

Un seul musée (Beaux-arts de Dunkerque) a un public majoritairement fidèle (62% des visiteurs). Si l'on croise cette information avec l'augmentation de fréquentation des musées, on peut en déduire qu'il y a certainement une importance croissante du public extra-local, mais également que l'intensification de la fréquentation se traduit plus par la multiplication des établissements visités que par le renouvellement de visite.

Il faut de plus tempérer cette observation par le fait que le taux de fidélité au musée est souvent très supérieur à 50% dans le public local. Néanmoins, la constatation que la majorité des visiteurs d'un musée y viennent pour la première fois est riche d'enseignements pour la politique de communication des musées : pour faire revenir les visiteurs peut-être faut-il être plus attentif à leurs souhaits (cf. infra, suite de l'enquête).

3.6. L'ancienneté de la connaissance du musée dépend du rayonnement géographique de celui-ci

L'O.P.P. réutilise, à ce propos, la typologie développée pour expliquer l'origine géographique des visiteurs. Ainsi,

- pour les musées d'importance régionale, une notable part du public n'a connaissance de leur existence que peu de temps avant leur visite (le plus souvent moins d'un mois),
- les musées internationaux ou les musées locaux sont, au contraire, connus de longue date par la grande majorité de leurs visiteurs.

3.7. Diplômes obtenus : surreprésentation des Bac + 3 (et plus)

Parmi les lecteurs de la revue	%	Parmi les visiteurs des musées ¹	
Aucun	4	Aucun	} 16,5
Brevet	11	Brevet	
Bac	23	Bac	43,5
Licence ou équivalent	25,5	Licence ou équivalent	} 40
Niveau supérieur	36,5	Niveau supérieur	

Le niveau d'études des lecteurs de la revue est sensiblement supérieur à celui des visiteurs de musées. Quoi qu'il en soit, et pour chacune des deux études, on voit que le niveau d'études est déterminant dans la fréquentation des musées (en 1986, sur 100 jeunes sortant du système éducatif 12,6 y avaient obtenu un diplôme du second ou du

¹ La politique culturelle de la France. 1988.

troisième cycle universitaire ou un diplôme d'une grande école¹. Il y a donc une très forte surreprésentation des diplômés au sein des visiteurs de musées). Les statisticiens rejoignent ici les sociologues : Pierre Bourdieu affirmait déjà, en 1979, le lien entre les pratiques culturelles et l'acquis scolaire et familial. La croissance de la fréquentation serait ainsi également due à l'augmentation du nombre de bacheliers, pépinière d'amateurs d'art.

3.8. Motivations de la visite : se cultiver

Parmi les lecteurs de la revue	%	Parmi les visiteurs de l'O.P.P.	%
Pour accompagner leurs enfants	1	Pour découvrir le musée	46
Pour se cultiver	53	Pour revoir ce qui les avait intéressé	14
Pour occuper leurs loisirs durant les vacances	1,5	Pour compléter leurs connaissances	11
Pour passer un moment agréable	30	Pour visiter une exposition temporaire	24
Autre raison	14,5	Pour le faire connaître à des parents	15

Il apparaît très clairement que le souci de culture l'emporte très largement sur celui du simple agrément chez les lecteurs de la revue. Pour ces visiteurs, le tourisme culturel est quasiment absent et le plaisir est accessoire.

Pour les visiteurs de l'O.P.P., on a retenu ici uniquement les motivations ayant eu un fort taux de réponses. Les pourcentages sont très variables d'un établissement à l'autre et il ne s'agit ici que de moyennes. Il est bien évident que, selon que le musée propose ou non des expositions temporaires, cette motivation apparaîtra (ou pas) dans les réponses des visiteurs. Il est intéressant de noter que, là encore, les termes de plaisir ou de délectation n'apparaissent pas explicitement dans les réponses citées. On peut néanmoins penser que ceci peut être lié à l'intitulé même de la question qui ne proposait pas, parmi les modalités de réponses, de thèmes hédonistes. Ceci ne peut cependant être que supposé puisque le compte-rendu d'enquête ne mentionne que les réponses les plus citées.

Il est par ailleurs possible de noter que ces deux enquêtes font appel à des choix restrictifs de motivations différents. Ainsi, la revue "Connaissance des Arts" évoque les loisirs et la détente, deux concepts qui ne figurent pas dans l'enquête de l'O.P.P.

3.9. La presse et l'affichage incitent à voir une exposition

Parmi les lecteurs de la revue	%
Les articles de journaux ou de revues	49
Les émissions de radio ou de télévision	2,5
Les commentaires des gens	5
La notoriété de l'artiste exposé	24,5
Autre raison	19

¹ Source : Données sociales I.N.S.E.E. 1989. Page 322.

S'agissant de lecteurs d'une revue d'art, il n'est pas surprenant que les articles viennent en tête des incitations. En deuxième position, la notoriété de l'artiste confirme ce qui a déjà été révélé par les grandes expositions : seuls les artistes consacrés ont le pouvoir d'attirer de nombreux visiteurs. Enfin, plusieurs lecteurs ont indiqué que les affiches avaient motivé leur décision... Là encore, la communication et les *media* jouent pleinement leur rôle.

Les réponses du public interrogé par l'O.P.P. confirment cette analyse. En tête des incitations vient le bouche à oreille, complété par l'affichage, la presse et les guides touristiques. Bien entendu, la présence et l'impact de l'affichage se révèlent très variables d'un musée à l'autre, selon l'importance que le musée accorde à cette forme de communication. On rappellera ainsi qu'au musée d'Orsay c'est l'affichage qui avait touché la majorité des visiteurs. L'impact de la télévision peut être déterminant lorsqu'elle médiatise massivement une exposition ou un musée : c'est le cas du musée d'Orsay au moment de son ouverture mais aussi du musée du bateau à Douarnenez (dont on a beaucoup parlé lors de son ouverture) ou du Grand Louvre.

3.10. Ce sont les sections les plus prestigieuses qui sont visitées et qui engendrent un grand intérêt

L'O.P.P. a permis d'observer que, dans les musées comportant plusieurs espaces répartis sur plusieurs niveaux, il existe un écart important entre la section qui a été la plus visitée et celle qui l'a été le moins. A titre d'exemple les taux de visite observés au Musée d'Orsay varient de 93% (Les Impressionnistes) à 17% (la naissance du cinématographe). Cette régression suit généralement le parcours ordinaire des visiteurs et traduit la satiété et la fatigue du public face à la pléthore des collections exposées. Ce sont, bien entendu, les sections les plus prestigieuses ou les plus spectaculaires qui sont le plus visitées.

Le public exprime clairement son intérêt pour les sections visitées : 71% à 95% des personnes interrogées déclarent les avoir appréciées "beaucoup" (parfois "assez"). Plus généralement, la quasi-totalité des visiteurs se déclarent satisfaits de leur visite. Ceci avec des nuances : deux à cinq sur dix d'entre eux se déclarent "assez" satisfaits et non pas "très" satisfaits. Encore une fois les pourcentages sont variables selon les musées.

3.11. Préférence : la peinture

Parmi les lecteurs de la revue	%
Tableaux anciens	46,5
Meubles	5,5
Objets d'art	20
Tableaux modernes	25
Art populaire	2,5
Voitures anciennes	0,5

Ces réponses peuvent être complétées par celles données à une autre question sur les peintres préférés par les lecteurs. Les peintres "classiques" les plus cités ont été Monet, Van Gogh et Renoir ... artistes que l'on range d'ordinaire parmi les modernes. Il n'en demeure pas moins que 71,5% des lecteurs préfèrent aller au musée pour y admirer des peintures ... que celles-ci soient modernes ou anciennes !

Pour bien apprécier cet engouement, il faudrait néanmoins savoir ce que représente la peinture dans l'ensemble des objets exposés. Si elle représente 70%, le public ne marque pas une préférence particulière : il va voir ce qu'on lui offre.

3.12. Jugements sur les conditions de la visite : plusieurs points à revoir

Parmi les visiteurs de l'O.P.P.	% de "très satisfaits"
L'accueil	De 35% à 80%
La présentation des collections	De 41% à 82%
Les informations et explications	De 19% à 59%
Le confort offert	De 24% à 64%
La signalisation à l'intérieur du musée	De 17% à 54%
La signalisation du musée en ville	De 19% à 42%

Les situations sont très variables selon les musées et les aspects de la visite qui sont jugés. On peut voir ainsi que, si quelques conditions de la visite parviennent à être bien maîtrisées par certains musées (l'accueil au Musée du Donjon à Niort), d'autres au contraire sont des sources d'insatisfaction pour de nombreux visiteurs, quel que soit le musée. Ces chiffres à eux seuls révèlent une grande variété de situations tenant à la diversité des musées et de l'organisation des visites. Un fort indice d'insatisfaction doit être un signal d'alarme. Il justifierait chaque fois une analyse fine des causes de mécontentement du visiteur car il ne peut pas ne pas influencer le réflexe de fidélité ou de non-fidélité du public. C'est ainsi que l'inconfort des salles d'exposition (absence d'aires de repos) peut expliquer l'absentéisme des personnes plus âgées.

La R.M.N., nous l'avons vu précédemment, mais également la D.M.F. sont particulièrement attentives à la question de l'accueil du public. Interviewé en 1991, le directeur des Musées de France rappelait son choix prioritaire pour le budget 1991 en faveur de l'accueil du public. Il soulignait que si l'allongement des files d'attente était un bon indicateur de l'attrait du public pour les musées, il était également "*le résultat d'une insuffisante réflexion sur les modes d'accueil*". Bon nombre d'aménagements qui avaient été réalisés dans les musées permettaient déjà de résorber une partie des files d'attente, mais ces résultats restaient insuffisants et Jacques Sallois disait ne pouvoir se : "*satisfaire des conditions dans lesquelles le public est encore trop souvent reçu dans nos musées*". Il regrettait que "*l'information sur les musées, à la périphérie des musées, sur les murs des musées, [soit] trop souvent inexistante*" et il lui semblait "*normal d'exiger que les musées nationaux et ceux que l'Etat subventionne soient plus soucieux*

d'informer leur public actuel et, plus encore, celui qui ne les connaît pas et contribue pourtant à leur entretien". Il concluait en souhaitant "que les musées nationaux donnent l'exemple, et que, au delà du Louvre et d'Orsay, ils accueillent décemment leurs visiteurs"¹.

Trois ans après ces vœux, les conditions d'accueil continuent d'être améliorées, ainsi qu'en témoignent, par exemple, les rapports d'activité de la R.M.N. Ce souci d'accueil, affirmé aussi bien par un nombre croissant de musées que par leurs autorités de tutelle, confirme l'entrée du marketing dans cet univers longtemps trop refermé sur lui-même. Les visiteurs discrets de jadis deviennent des "clients" dont on entend satisfaire les souhaits de mieux en mieux analysés. De leur côté, les études de fréquentation montrent que la "démocratisation des musées" souhaitée par "leur" ministre est en bonne voie. La réalité nous conduit cependant à apporter un bémol à cette vue optimiste. Ce sera l'objet de notre deuxième section.

Section 2 : L'AUGMENTATION DE LA FREQUENTATION NE S'ACCOMPAGNE PAS D'UN ELARGISSEMENT PROPORTIONNEL DU PUBLIC

Un mémoire d'étude, rédigé en 1990 par un groupe d'étudiants de l'Ecole Nationale d'Administration², esquissait une réflexion critique sur les illusions de la démocratisation culturelle mesurée à l'aune de la fréquentation des musées. Ce jugement réservé allait à l'encontre du bel enthousiasme montré par les media face à un phénomène de société hâtivement baptisé "*ruée vers l'art*". Alors, faut-il céder au scepticisme ou à l'optimisme ?

Deux études, émanant des services très officiels de la Culture publiées par la documentation française, corroborent les conclusions du groupe de travail de l'Ecole Nationale d'Administration³. De son côté, le directeur des Musées de France avouait, en

¹ Connaissance des Arts. Mars 1991. Page 98.

² Grands musées et décentralisation culturelle. Décembre 1990. Op. cit.

³ Ministère de la Culture et de la Communication. Département des Etudes et de la Prospective. Les pratiques culturelles des Français 1973 - 1989. La Documentation Française. 1990. Les auteurs de ce rapport précisent ainsi que les sorties et visites culturelles classiques (les musées appartiennent à cette catégorie) "*demeurent les pratiques culturelles où les disparités entre catégories de population sont les plus marquées : n'ayant rien perdu de leur pouvoir distinctif, elles constituent toujours, comme en 1973, le "noyau dur" des pratiques cultivées*" (Page 102). Plus loin, ils intitulent l'un des paragraphes "*la démocratisation en échec*" (Page 105).

Ministère de la Culture et de la Communication. Département des Etudes et de la Prospective. Nouvelle enquête sur les pratiques culturelles des Français en 1989. La Documentation Française. 1990. Dans cette étude les auteurs soulignent à nouveau que "*les sorties culturelles traditionnelles [...] demeurent, en 1988 comme en 1973, les pratiques culturelles les plus distinctives*" (Page 8).

1993, ne pas être totalement satisfait de la belle croissance de l'indice de fréquentation des musées et il lui opposait la :

*"relative stabilité du nombre de Français qui fréquentent les musées : à peu près 30% des Français rentrent dans les musées chaque année, notre objectif c'est de conquérir les 70% restant"*¹.

Derrière ce constat, une interrogation : les musées remplissent-ils bien leur mission de service public, souvent appréciée en terme de "démocratisation" ?

1. L'augmentation de la fréquentation est à nuancer

Les chiffres ne sont pas contestables : depuis quelque vingt-cinq ans, il est établi que les musées ont enregistré une importante augmentation de leur fréquentation. Le mérite en revient d'abord aux musées eux-mêmes et aux très grands efforts poursuivis sans relâche pour débarrasser ces institutions d'une image peu attractive. Selon les analystes de "Beaux-Arts Magazine", cette explosion de la consommation muséale serait également due aux :

*"inquiétudes du temps de crise, [à] l'accroissement vertigineux du tourisme, [à] l'adaptation de l'institution au marché ou [à] la décentralisation qui a transformé des milliers d'élus locaux en despotes éclairés"*².

Quatre remarques nous permettront cependant d'affiner ce constat d'accroissement de la fréquentation.

- Première remarque : **l'augmentation du nombre des visites ne s'accompagne pas d'une augmentation équivalente du nombre de visiteurs**. Le public régulier connaît une augmentation plus importante que le public pratiquant³. Ainsi, si, entre 1981 et 1988, le taux de pratique reste constant (30 %), le pourcentage de pratiquants réguliers augmente quant à lui de deux points : il passe de 14 % en 1981 à 16 % en 1988⁴. Il est cependant vrai que ce constat doit être nuancé par les faibles proportions sur lesquelles il repose. En effet, si l'on calcule le taux de pratique régulière sur l'ensemble de la population étudiée, alors les pratiquants réguliers ne représentent en 1988 que 4,8 % de la population étudiée. En matière d'expositions temporaires, l'accroissement est un peu plus significatif : sur la période 1973 - 1988, le taux de pratique comme celui de pratique régulière augmentent de quatre points. La fréquentation des expositions

¹ Le club de l'enjeu. TF1. Mardi 30 novembre 1993.

² Beaux-Arts Magazine. Juin 1993. Page 75.

³ Ces analyses distinguent, pour chaque sortie ou visite culturelle, d'une part les pratiquants définis comme les Français ayant effectué ce type de visite au moins une fois dans l'année et, d'autre part, le public régulier c'est à dire le pourcentage de pratiquants ayant effectué cette sortie au moins cinq fois dans l'année.

⁴ Les pratiques culturelles des Français de 1973 à 1989. Op. cit. Page 103.

temporaires se rapproche ainsi fortement de celle des musées, en particulier pour ce qui concerne le taux de pratique régulière qui passe de 15 % en 1973 à 19 % en 1988.

	Proportion des Français de 15 ans et plus qui, au cours des 12 derniers mois, sont allés...			Proportion de Français de 15 ans et + qui, au cours des 12 derniers mois, sont allés 5 fois et + ...		
	% 1973	% 1981	% 1988	% 1973	% 1981	% 1988
Au cinéma	52	50	49	30,16	30	25,97
Dans un musée	27	30	30	4,05	4,2	4,8
A une exposition de peinture	19	21	23	2,85	3,57	4,37
A l'opéra	3	2	3	NS ¹	NS	NS

Tableau 4.6. : Les sorties culturelles 1973 - 1988

Cette enquête nous permet de voir que la hiérarchie des sorties et visites "culturelles" en 1988 est tout à fait comparable à celle de 1981 ou 1973. Les musées occupent la troisième place des sorties culturelles en 1988 (ils occupaient la quatrième place en 1973 et en 1981). L'augmentation modérée mais régulière que connaît la fréquentation des expositions temporaires de peinture et de sculpture, tout comme celle des musées, confirme que les Français visitent de plus en plus les expositions et les musées. Ce constat doit être cependant nuancé : ils ne sont pas beaucoup plus nombreux à le faire (l'évolution des taux de pratique permet cette affirmation) et leurs traits sociodémographiques sont peu différents de ceux de leurs homologues de 1973, ainsi que nous le vérifierons ci-après. On ne peut donc pas dire qu'il y a élargissement significatif du public de ces visites. Les musées sont, à présent, conscients de cette lacune et affichent fréquemment comme objectif la conquête du public potentiel. Des actions sont menées à cette fin. Ainsi en est-il, par exemple, de l'ouverture gratuite du Grand Louvre le week-end qui a suivi son inauguration en novembre 1993, attirant 108 000 visiteurs en deux jours. Outre l'effet médiatique induit par cette opération et la formidable publicité dont a bénéficié le Louvre à cette occasion, l'objectif est, là encore, d'inciter des "non visiteurs de musées" à franchir la porte de l'une de ces institutions. Le directeur du Louvre, Michel Laclotte pensait alors que, parmi :

*"les gens qui sont venus, beaucoup n'étaient jamais venus dans un musée, nous ne parlons même pas du Louvre, et [nous espérons] qu'ils reviendront. C'est ce public là que nous recherchons maintenant"*².

On retiendra de ces observations que c'est moins d'une "explosion" des pratiques culturelles des Français en général qu'il faudrait parler, que d'une pratique plus assidue

¹ NB : NS = non significatif en raison d'effectifs trop faibles.

² Le club de l'enjeu. Mardi 30 novembre 1993.

de la culture muséale par certains, à l'intérieur d'une relative stagnation du nombre global des visiteurs¹.

• Deuxième remarque : **le public étranger représente une part croissante de la fréquentation**. Avec l'apparition du tourisme dit "culturel", la plupart des "tour operators" programment des visites de musées. Christian Assante, chef du département du tourisme urbain et culturel du ministère du Tourisme, nous rappelle² ainsi que 43,5 millions de touristes³ ont été accueillis en France en 1989 et que 16 millions d'entre eux (soit plus de 36%) ont visité un musée ou un monument⁴. En 1992, une diminution conjoncturelle des flux touristiques en Ile-de-France (- 10% par rapport à 1991), constatée par l'Observatoire régional du tourisme explique dans une large mesure le fléchissement de la fréquentation des musées nationaux au cours du dernier trimestre.

• Troisième remarque : **les expositions temporaires, de plus en plus médiatisées, connaissent une bien plus forte croissance de fréquentation que les musées...** Ainsi, alors que la fréquentation totale des musées nationaux progresse de 4% entre 1991 et 1992, la fréquentation des expositions temporaires de ces mêmes musées connaît un taux de progression de + 28%, confirmant l'engouement persistant, et même croissant, du public pour ce type de manifestations. Tout est d'ailleurs mis en œuvre pour encourager ce mouvement. On le constate surtout pour les très grandes expositions telles que Toulouse-Lautrec en 1992 (654 713 visiteurs payants), où des "tour operators" organisent les visites depuis la province ou l'étranger tandis que, de leur côté, les musées mettent en œuvre de plus en plus souvent de grandes campagnes médiatiques touchant un large public : presse, affichage, reportages télévisés, etc.

• Quatrième remarque : **une partie des visiteurs viennent voir le lieu plutôt que le musée**. C'est par exemple le cas, nous le citons plus haut, du musée national d'art moderne au Centre Pompidou ou même du Louvre (la pyramide attire beaucoup de curieux). On a pu observer le même attrait de la nouveauté avec le Musée d'Orsay qui en 1987, année de son ouverture, accueillit 2 593 722 visiteurs payants, tandis qu'en 1988 sa fréquentation marquait déjà une baisse de 17%. Cette baisse a été confirmée au cours des années suivantes (1990 : - 4% ; 1991 : - 7% ; 1992 : - 1%).

¹ Cf. Les pratiques culturelles des Français de 1973 à 1989. 1990. Op. cit.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 192.

³ Le terme touriste est compris ici de la manière la plus restrictive qui soit, c'est à dire compte non tenu des visiteurs français des musées "en situation touristique".

⁴ Beaubourg accueillait ainsi, en 1986, 39% de visiteurs étrangers ; le Louvre 62% en 1989.

2. La pratique muséale n'est pas largement répandue

Si l'augmentation de la fréquentation des musées au cours des dernières années constitue un indiscutable et significatif phénomène de société, nous avons vu qu'une analyse plus fine conduisait à corriger quelque peu la vision trop optimiste que présentaient certains observateurs de l'ampleur réelle de cet engouement. Un autre correctif, qualitatif celui-là, s'impose : l'élargissement du public est loin d'avoir suivi l'indice de fréquentation. Les chiffres ne laissent pas de doute à ce sujet.

2.1. Le "non public" reste majoritaire au sein de la population

	1973	1981	1988
% de Français ayant visité un musée au cours des 12 derniers mois	27 %	30 %	30 %
% de Français ayant visité une exposition temporaire au cours des 12 derniers mois	19 %	21 %	23 %

Tableau 4.7. : Evolution de la fréquentation muséale

Ceci signifie, a contrario, que 70 % des Français ne vont pratiquement jamais dans les musées, ce pourcentage se rapprochant de 80 % pour les expositions temporaires. Ces chiffres sont très significatifs de l'évolution de la fréquentation des musées. En effet, si les chiffres de fréquentation augmentent dans des proportions importantes alors que, parallèlement, le taux de fréquentation demeure le même - ou presque - cela peut signifier soit que les visiteurs étrangers sont de plus en plus nombreux, soit que les visiteurs français, déjà familiers des musées, ont tendance à s'y rendre plus fréquemment... la troisième possibilité (celle qui est d'ailleurs confirmée par de récentes études) est une conjonction de ces deux phénomènes.

On rapprochera cette information de celles relevées dans le document sur les pratiques culturelles des Français de 1973 à 1989. On peut y lire que, si 30 % seulement des Français déclarent s'être rendus au moins une fois dans un musée au cours des 12 derniers mois, ils sont cependant 74 % à affirmer y être allé au moins une fois dans leur vie. En ce qui concerne les expositions temporaires, 23 % des Français en ont visité une au cours des 12 derniers mois, alors que 49 % s'y seraient rendus au moins une fois dans leur vie. La fréquence annuelle demeure néanmoins faible puisqu'elle est de quatre visites en moyenne aux musées (médiane = deux visites) et de cinq visites en moyenne à des expositions temporaires (médiane = deux visites).

On notera au passage que, si au lieu de s'en tenir à la fréquentation des musées et des expositions temporaires, on prenait en compte, comme l'a fait l'enquête sur les pratiques culturelles des Français, les autres pratiques culturelles (théâtre, musique classique, danse, visites de monuments historiques), on relèverait que la plus forte progression de fréquentation n'a pas dépassé 3%.

Ce constat, indiquant que 70 % des Français ne vont pas au musée, a été le point de départ d'une réflexion menée par un "groupe - projets" réuni par la D.M.F.¹. Ce groupe a constaté qu'en 1991, les publics - qu'il s'agisse de ceux qui fréquentent ou de ceux qui ne fréquentent pas les musées - restaient trop mal connus. Les musées manquent en effet d'informations et, en particulier, d'analyses de comportement des visiteurs. Pour une part, la faute en incomberait à une insuffisante formation spécifique des personnels peu sensibilisés à ces questions. Le groupe de travail note que :

"politiques tarifaires, organisation des horaires, aménagement des diverses aides à la visite, liaison avec les spécialistes du tourisme, sont autant de points sur lesquels la D.M.F. doit réfléchir pour proposer aux musées informations et conseils en matière de conquête des publics et de fidélisation. [...] Une réflexion reste à faire sur la notion de loisir culturel. Une communication sur les richesses et les potentialités des musées, et non plus seulement sur les expositions temporaires ou les événements exceptionnels, une politique de publication diversifiée, en collaboration avec les musées en région, le développement de l'audiovisuel contribueront à renouveler l'image des musées".

2.2. La visite du musée demeure l'apanage des classes favorisées

	Visite d'une exposition temporaire			Visite d'un musée		
	% 1973	% 1981	% 1988	% 1973	% 1981	% 1988
Cadres supérieurs et prof. libérales	16	17	22	12	14	19
Cadres moyens	15	19	20	13	18	18
Ouvriers	21	24	19	29	27	23

Le tableau se lit ainsi : la proportion de cadres supérieurs et de professions libérales dans le public ayant visité une exposition temporaire est passée de 16% en 1973, à 17% en 1981 et à 22% en 1988.

Tableau 4.8. : Evolution de la structure des publics - C.S.P.

L'évolution de la structure du public montre que la part des cadres moyens et surtout des cadres supérieurs et professions libérales est plus importante en 1988 qu'en 1973, alors que celle des ouvriers a diminué. Il faut évidemment corriger ce constat par l'évolution de la structure de la population française au cours de la période. Ainsi, la part des cadres supérieurs et professions libérales dans la population est passée de 6 à 9 %, celle des cadres moyens de 7 à 12 %, alors que celle des ouvriers baissait de 33 à 30 %. Mais cet effet de structure ne suffit pas expliquer le phénomène, comme nous l'indique le tableau ci-après qui retrace l'évolution de la fréquentation en taux de pénétration (cf. § 2.3.).

De même, le déterminisme éducatif reste très fort : la fréquentation est directement liée au niveau d'études. Ainsi, si les personnes possédant une licence (ou un diplôme supérieur) représentaient, en 1988, 12,6 % des jeunes sortant du système éducatif, elles

¹ 70% des Français ne vont pas au musée : que faire ? In "La lettre du projet de développement des musées de France". N° 3. Mars 1991. Page 5.

fournissaient également 40 % de la fréquentation française des musées. Le diplôme continue à jouer un rôle déterminant dans la fréquentation des spectacles et lieux culturels : 69 % des diplômés du 2^{ème} et 3^{ème} cycle de l'enseignement supérieur fréquentent les musées, alors qu'ils ne sont que 18 % au sein des non diplômés. Il faut noter à ce propos que, dans le cas des sorties classiques du spectacle vivant (concert de musique classique, danse, opéra et théâtre) comme dans celui des visites "Beaux-arts" (musées, galeries d'art et exposition), un fort clivage est observé entre les diplômés du 1^{er} cycle de l'enseignement supérieur et ceux des 2^{ème} et 3^{ème} cycles. Ce clivage n'apparaît absolument pas dans les autres domaines des sorties et visites culturelles. Nathalie Heinich note à ce propos que l'on va d'autant plus dans les musées que l'on est plus diplômé. Il existe :

*"une croissance tout à fait régulière en fonction du diplôme, qui est de loin la variable la plus explicative, la plus discriminante pour les pratiques de musées"*¹.

Ces phénomènes semblent accréditer la thèse soutenue par François Duret-Robert selon laquelle la fréquentation du musée ne relèverait pas d'une initiative individuelle mais d'un comportement social. La visite au musée serait alors un acte social réalisé en des occasions bien déterminées (lorsque se tient une exposition temporaire, lorsque les intéressés s'adonnent au tourisme, etc.). Le visiteur de musées accomplirait ses visites "parce que les autres le font", il aboutirait en ces lieux sous l'effet d'une pression contraignante, pression qui peut être exercée par l'école ou par la caste à laquelle il appartient. L'auteur voit, comme preuve de son hypothèse, les :

*"files interminables de badauds faisant la queue pour pénétrer dans l'exposition Toutânkhamon (1967) alors que, au même moment, les salles égyptiennes du Louvre, qui présentaient des pièces de qualité très supérieure, étaient désespérément vides"*².

La pression de l'école est confirmée par la conjonction de deux phénomènes. Tout d'abord, comme nous l'avons vu, on ne se rend au musée que si l'on a fréquenté suffisamment l'école : la fréquentation du musée serait donc en relation directe avec le niveau d'instruction. Mais, et c'est là le second phénomène :

"on observe, dès que s'achève la période scolaire, une baisse catastrophique du taux de fréquentation. On peut donc penser que, ni l'école, ni l'université, ne parviennent à inculquer de façon durable le goût du musée aux intéressés. Et que, si ces derniers hantent les musées au temps de leurs études, c'est parce que l'école et l'université exercent sur eux une certaine pression psychologique".

¹ Le public des musées et l'audience télévisée. 1990. Op. cit. Page 48.

² Le nouveau culte des ancêtres ? In "Connaissance des Arts". N° 449 - 450. Juillet - Août 1989. Pages 128 à 132.

La caste exercerait également une pression diffuse sur ses membres. Le sentiment, ou le souhait d'appartenir à une caste - en l'occurrence, la classe cultivée - "obligerait" le fidèle à se rendre périodiquement au musée.

2.3. Le caractère élitiste se renforce

	Visite d'une exposition temporaire			Visite d'un musée		
	% 1973	% 1981	% 1988	% 1973	% 1981	% 1988
Cadres supérieurs et prof. libérales	50	52	54	56	60	61
Cadres moyens	37	39	38	48	49	43
Ouvriers	12	15	15	25	24	23

Le tableau se lit ainsi : sur 100 cadres supérieurs et professions libérales, 50 ont visité une exposition temporaire en 1973, 52 en 1981 et 54 en 1988.

Tableau 4.9. : % de personnes ayant fréquenté au moins un musée dans les 12 derniers mois au sein d'une même C.S.P.

Le taux de pratique a ainsi progressé chez les cadres supérieurs et les professions libérales de façon régulière sur la période et une large majorité d'entre eux fréquente aussi bien les musées (expositions permanentes) que les expositions temporaires. Par contre, et pour ce qui concerne la visite d'un musée, les cadres moyens comme les ouvriers, voient leurs taux de pratique diminuer sur la période ; alors que - paradoxalement ? - leurs taux de pratique vis-à-vis des expositions temporaires se maintiennent dans le cas des cadres moyens, et augmentent même chez les ouvriers.

Il semble donc qu'en quinze ans, les spécificités de comportement des cadres supérieurs et des professions libérales à l'égard des sorties culturelles dites "classiques" (et plus spécialement des musées) aient eu tendance à s'accroître ce qui, combiné à l'évolution de la structure sociodémographique au niveau national, explique le poids plus grand de ces catégories socioprofessionnelles dans le public des visites étudiées. Les étudiants et enseignants fréquentent également assidûment les musées. On peut donc dire que la visite au musée demeure largement l'apanage d'un public cultivé et familier de l'institution. Il semble alors légitime de s'interroger quant à la réalisation de la mission de démocratisation des musées. Ne conviendrait-il pas de modifier certaines règles de fonctionnement des musées pour permettre une véritable démocratisation ?

2.4. Le public vieillit

Evolution de la structure des publics	Visite d'une exposition temporaire			Visite d'un musée		
	% 1973	% 1981	% 1988	% 1973	% 1981	% 1988
15 - 24 ans	28	25	20	28	26	21
40 - 59 ans	28	25	31	27	27	30
60 ans et plus	16	13	15	15	14	17

Le tableau se lit ainsi : la proportion des personnes âgées de 15 à 24 ans dans le public ayant visité une exposition temporaire est passée de 28% en 1973, à 25% en 1981 et à 20% en 1988.

% de personnes ayant fréquenté au moins un musée dans les 12 derniers mois au sein d'une même classe d'âge	Visite d'une exposition temporaire			Visite d'un musée		
	% 1973	% 1981	% 1988	% 1973	% 1981	% 1988
15 - 24 ans	25	26	26	35	39	34
40 - 59 ans	18	18	24	25	28	30
60 ans et plus	12	12	15	16	20	23

Le tableau se lit ainsi : sur 100 personnes âgées de 15 à 24 ans, 25% ont visité une exposition temporaire en 1973, 26% en 1981 et 26% en 1988.

Tableau 4.10. : Evolution de la structure des publics - Age

Comme dans le cas des catégories socioprofessionnelles, l'évolution de la structure des publics doit être complétée par celle du taux de pratique des différentes classes d'âge afin de mieux analyser le phénomène. En ce qui concerne la structure des publics, on remarque que la part des plus jeunes a diminué, aussi bien pour les expositions temporaires que pour les musées, alors que celle des 40 - 59 ans est en progression et que celle des plus de 60 ans se maintient autour de 15 %. L'évolution démographique n'explique pas tout et ces informations doivent être complétées par celles sur les comportements, c'est-à-dire sur les taux de pratique. Ainsi, dans le cas des expositions temporaires, le taux de pratique des plus jeunes se maintient alors que ceux des autres classes d'âge augmentent de 3 points entre 1981 et 1988. En ce qui concerne la visite d'un musée, cette tendance est encore plus marquée puisque le taux de pratique des 15 - 24 ans diminue alors que ceux des autres classes d'âge augmentent sur la période.

Est-il possible de rapprocher ces chiffres de ceux mentionnés dans la première section de ce chapitre ? Si globalement le public des musées vieillit, ne devrait-on pas introduire ici une nuance selon les établissements ? Ainsi, et bien que la prudence nous encourage à souligner que les catégories d'âge ne se recoupent pas parfaitement, il semble que les deux sites multiculturels - le Centre Georges Pompidou et la Cité des Sciences et de l'Industrie - aient moins à souffrir de ce vieillissement des visiteurs. La part des visiteurs âgés de moins de 30 ans semble ainsi croître pour le Centre Georges Pompidou ; en novembre 1987, 23 % des visiteurs de la Villette étaient âgés de moins de 19 ans. Si ceci devait être confirmé, il faudrait alors s'interroger sur les enseignements qui pourraient être tirés de ces informations. Les musées, tels qu'ils ont été conçus jusqu'à présent, ne répondent peut être plus aux attentes des jeunes qui se laisseraient plus volontiers séduire par de grands centres multiculturels, ce qui expliquerait en partie le vieillissement du public des musées "traditionnels".

*

* *

Il semble donc que les trois principales attentes de la politique de démocratisation culturelle des années soixante (une meilleure diffusion des pratiques, un renforcement

du noyau de pratiquants réguliers et un élargissement du public en direction de catégories les plus démunies culturellement) se trouvent partiellement déçues. L'élévation du niveau scolaire moyen n'a eu aucun effet "mécanique" sur les sorties et visites culturelles classiques¹. Les auteurs de l'enquête sur les pratiques culturelles des Français nous rappellent à cet effet que :

*"l'efficacité des barrières matérielles et surtout symboliques [...] limitent l'accès à celles-ci, ainsi que la force des mécanismes sociaux et économiques que doit affronter toute politique culturelle"*².

Pour le groupe de réflexion de l'E.N.A., comme pour les auteurs de l'enquête, ces constats sont autant de facteurs qui infirment la théorie de la démocratisation. Ils illustrent, à leurs yeux, les limites d'une action entreprise trop en aval : quel que soit le désir des musées de s'ouvrir à de nouveaux publics, ces efforts seront voués à l'échec si d'autres actions ne sont pas menées en amont dans deux secteurs clés : celui de l'éducation et celui de la politique audiovisuelle.

Les auteurs de l'enquête sur les pratiques culturelles des Français notent que le domaine des sorties et visites culturelles classiques a traversé ces quinze années sans subir de mutations majeures : même importance relative des publics, même proportion de pratiquants réguliers, mêmes caractéristiques sociodémographiques. Ce constat leur semble d'autant plus singulier que c'est le seul domaine qui connaisse cette pérennité au cours de ces quinze années. Dans les autres, la hausse du niveau scolaire moyen, les facilités accrues de déplacement mais aussi l'augmentation du pouvoir d'achat et du temps libre, ont eu tendance à bénéficier aux différentes pratiques culturelles. Il apparaît néanmoins que cet accroissement de la consommation culturelle a intéressé, au premier chef, les sorties plus distrayantes ou plus conviviales comme le restaurant ou la discothèque. Les visites culturelles plus "classiques" (sont compris dans cette catégorie les musées et expositions temporaires) ont peu profité de cette propension croissante des Français à sortir :

"elles demeurent les pratiques culturelles où les disparités entre les catégories de population sont les plus marquées : n'ayant rien perdu de leur pouvoir distinctif, elles constituent toujours, comme en 1973, le "noyau dur" des pratiques cultivées".

Les auteurs qui ont étudié cette question sont, eux aussi, sceptiques sur la démocratisation qu'engendreraient les musées. Citons, à titre d'exemple, Ninon Gauthier pour qui :

¹ On aurait pu néanmoins s'attendre à ce que les visites organisées par les établissements scolaires fournissent un contingent important de visiteurs.

² Op. cit. Page 108.

"l'augmentation de la fréquentation est davantage liée à l'élévation du niveau d'éducation de la population et à l'élargissement des classes moyennes"¹. Harry Ganzeboom, quant à lui, avance l'hypothèse "qu'il se pourrait par exemple que le nouvel afflux de visiteurs provienne en grande partie de l'utilisation d'une nouvelle définition du musée, où de plus en plus d'institutions - déjà existantes - sont venues faire partie des statistiques"². Enfin, Gilles Pronovost souligne que "l'augmentation du nombre de visiteurs est due en partie à un plus grand nombre de visites par les visiteurs traditionnels"³.

Ces réflexions conduisent lesdits auteurs à mettre en cause la prétendue démocratisation.

3. Mais une certaine catégorie d'établissements connaît une fréquentation atypique

Ces réflexions peuvent être enrichies par celles figurant dans le petit journal de l'exposition "Le visiteur et son double"⁴ qui, elles aussi, insistent sur les illusions de la démocratisation. L'auteur nous rappelle que :

"certains attendaient [du Centre Pompidou] une réduction considérable de l'écart qui existe partout entre les catégories sociales qui fréquentent les établissements culturels et celles qui ne les fréquentent pas. Les apparences semblent leur donner raison : on rencontre au Centre Pompidou des personnes que l'on n'a pas l'habitude de voir en ce type de lieux, et la foule qui se presse aux portes accrédite l'idée de l'existence d'un public de masse."

Or, constate l'auteur, la réalité est plus complexe puisque les groupes sociaux les mieux et les moins bien représentés sont les mêmes qu'ailleurs. Il en conclut qu'il ne suffit pas d'agir sur l'offre culturelle (la gratuité, les horaires, l'ouverture de l'espace) pour "*inverser fondamentalement des pesanteurs et des inégalités qui trouvent leurs racines ailleurs*". Le Centre Pompidou serait ainsi le théâtre de deux constats paradoxaux :

- **"Le Centre tend simultanément à creuser et à combler un écart qu'il n'a pas créé"**⁵

D'une part il n'est pas niable que le Centre attire un public qui n'avait pas l'habitude des lieux culturels et, si ce public reste minoritaire, il est loin d'être négligeable compte tenu de l'importance de la fréquentation du Centre. D'autre part cependant, le Centre

¹ In Musées. Vol. 10, N° 2, 3 et 4. 1987. Page 41.

² In Museum Visie. Numéro spécial du congrès de l'ICOM. 1989. Page 5.

³ Le comportement des Québécois en matière d'activités culturelles de loisirs. 1989. Page 29.

⁴ Jean-François Barbier-Bouvet in "Le public du Centre Pompidou. Données sociologiques". 1987.

⁵ Ibid.

contribue à favoriser ceux qui possèdent déjà une forte avance culturelle leur permettant à la fois de pratiquer davantage (multiplication des activités) et de diversifier leurs activités.

• **"L'utopie de la pluridisciplinarité"**¹

Le rapprochement, dans un même centre, d'un musée d'art moderne, d'une bibliothèque, d'un centre de création industrielle et d'un institut de recherche musicale visait à permettre aux visiteurs d'élargir leur curiosité. La réalité est assez différente puisqu'une majorité de visiteurs ne se rend qu'à un seul endroit.

Par contre, cette superposition d'activités possibles génère une nouvelle forme de fréquentation, inconnue dans les équipements culturels traditionnels : la "pratique sans projet". Bon nombre de visiteurs se laissent séduire par les sollicitations qu'ils rencontrent d'un étage à un autre, d'autres, simples badauds, parcourent le Centre sans faire choix de l'une ou l'autre activité. C'est le cas d'un visiteur sur six. D'autres encore ont choisi de s'approprier le Centre en ajoutant à l'espace prévu un espace conquis, occupant celui-ci dans des postures inattendues (allongés, accoudés, assis par terre), ce qui choque parfois certains usagers qui y voient un manque de respect pour le caractère culturel des lieux. Jean-François Barbier-Bouvet y décèle lui, au contraire, l'appropriation symbolique des œuvres et des documents, révélant :

"la réussite d'un projet culturel [qui se mesure] à cet écart entre le prévisible et l'imprévisible, à ce que les publics ajoutent d'autres usages, d'autres dimensions à celles initialement prévues".

Ces différents constats amènent certains auteurs à penser que les musées n'ont pas vocation à pallier les carences de l'éducation en général, artistiques en particulier. Favoriser la démocratisation de la culture, "*rendre accessible au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité*" disait Malraux, suppose une base solide en termes d'ouverture au monde. Base nécessaire à l'apprentissage de la réflexion et du recul qui ne pourrait être acquise au sein d'une civilisation toute entière tournée vers l'image.

S'il nous semble en effet, comme nous l'avons déjà relevé, que les media ont fait preuve d'un enthousiasme un peu exagéré en invoquant une "ruée vers l'art", il ne faut pas pour autant pêcher par excès de pessimisme et penser que les efforts faits, à l'heure actuelle, par les musées en matière d'écoute des désirs des visiteurs et des souhaits des non visiteurs, ne servent à rien. Ne croyons pas que le public des fidèles soit immuable en nombre et en composition. Tout montre au contraire que l'élargissement du concept de

¹ Ibid.

musée et des domaines abordés contribue non seulement à en accroître la fréquentation mais également à en élargir le public. Ainsi, et à titre d'exemple, une enquête réalisée à Lyon en 1979 auprès du public des musées de la ville a fait apparaître que la population se divisait en deux catégories selon son comportement en matière de fréquentation des musées : les visiteurs du musée des Beaux-arts étaient ceux qui avaient visité le plus grand nombre de musées, ceux du musée de l'Automobile, au contraire, n'en avaient visité qu'un faible nombre ou pas du tout. Certains musées attireraient donc plus facilement les non habitués que d'autres. On peut imaginer qu'il en est certainement de même pour certaines expositions très médiatisées, qui doivent attirer un public de curieux. Dans ce cas précis, les media jouent un rôle important en invitant des publics "non sensibilisés" à découvrir les musées et, par là même, en leur donnant peut-être l'envie de prolonger leur visite vers d'autres établissements d'un abord éventuellement plus difficile... Même si rien ne prouve que les amateurs d'automobile se laisseront attirer par les musées d'art, on peut espérer qu'une première visite, source de plaisir, donnera au nouveau visiteur l'envie de renouveler l'expérience. Dans cette conquête de nouveaux publics et dans la recherche de fidélisation du public actuel, les musées font à présent appel à des techniques marketing. La troisième section de ce chapitre traitera de l'utilisation de ces techniques dans les musées et des adaptations auxquelles doivent être soumises ces techniques pour répondre à une mission de service public culturel.

Section 3 : MARKETING ET MUSEOLOGIE

Les deux premières sections de ce chapitre nous ont montré que nos musées étaient entrés, eux aussi, dans l'ère du marketing. Il suffirait d'ailleurs, pour s'en convaincre, de constater l'accroissement des études¹ réalisées dans ce domaine. A en croire Kenneth Hudson, le marketing a d'abord répondu au souci de mieux servir les visiteurs : *"the ability to understand what visitors want to see deserves to be at least as important as fund raising and display"*².

Il faut cependant noter que, s'il est possible de trouver, dès les années vingt, des textes révélateurs d'un souci d'adaptation du marketing au contexte muséal de l'époque, ce n'est guère qu'à partir du milieu des années soixante-dix que vont foisonner les études traitant du marketing en milieu muséal. De plus, les travaux répertoriés proviennent, dans leur quasi totalité, de trois pays : l'Angleterre, le Canada et les Etats-Unis, *"indice sans doute du néolibéralisme caractérisant ces pays et qui se traduit par des tendances à la privatisation et à la rentabilité obligatoire des institutions, rentabilité*

¹ A titre d'exemple, on peut consulter le travail réalisé par un groupe d'étudiants de HEC - Montréal sur le marketing en milieu muséal : leur bibliographie comporte 179 pages et plus de 400 références.

² In Labouret Claude et al. Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 23.

*encourageant l'introduction du marketing"*¹. Dans ces pays, les différents musées "ont reconnu l'importance de jumeler les besoins des visiteurs aux objectifs de leur organisation, tout en respectant l'intégrité du produit offert, [...] les fortes craintes, [...] au sujet de la dilution du produit et des tendances mercantiles se sont peu à peu résorbées, [...] une certaine philosophie marketing s'y est peu à peu implantée et les premières réticences se sont amenuisées sans toutefois s'estomper"².

Bien sûr, ce constat est un peu caricaturé. Chaque musée, comme chaque muséologue, a sa réponse individuelle à la question de l'acceptation et de l'utilisation des outils marketing. On peut penser, par exemple, qu'un musée bien pourvu en subventions publiques, ressentira moins qu'un autre le besoin de recourir à ces techniques. Néanmoins, l'évolution de leur environnement, et en particulier le changement de comportement des visiteurs potentiels lié au développement du marché de la consommation culturelle, a fait prendre conscience aux responsables des musées de la nécessité de mieux connaître leurs publics. C'est ce que note Annette Viel, muséologue du service canadien des parcs :

*"Alors qu'auparavant la priorité allait aux collections qui ne venaient sur la place publique que sobrement présentées, les dernières décennies ont vu la multimédiatisation gravir le parvis des temples muséaux, franchir le tourniquet des expositions, bousculer la tradition des présentations et s'engager sur la voie publique tentant de séduire, de retenir la ferveur de la collectivité tout en conservant en arrière-plan une motivation axée sur la nécessité de rentabiliser le capital investi. Du même coup, portée par ce vent de démocratisation, l'institution muséale s'est vue forcée de s'ouvrir à la nécessité de connaître son public, celui qui vient, tout autant que celui qui l'ignore toujours."*³.

Cette troisième section s'ordonnera autour de trois réflexions. Tout d'abord, nous retracerons avec deux auteurs, Jérôme Bon et Albert Louppe, l'apparition des concepts marketing au sein des services publics, en illustrant chacun des points de ce parcours, autant que faire se peut, par des exemples muséologiques. Puis, nous chercherons à comprendre pourquoi le recours au marketing est encore souvent considéré comme contradictoire avec la mission des musées. Enfin, nous verrons que les outils marketing demeurent néanmoins des outils d'aide à la connaissance et à la décision, instruments précieux dans le contexte de concurrence que connaissent actuellement les musées.

Précisons que, s'agissant d'organisations publiques à but non lucratif, la vision que nous donnerons ici du marketing pourra parfois sembler plus pauvre que celle qui est traditionnellement présentée par les spécialistes. Le marketing ne peut, en effet, être une

¹ Le marketing en milieu muséal. 1991. Op. cit. Page 7.

² Ibid. Pages 7 et 8.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 103.

fin pour les musées, il n'y est qu'un moyen pour adapter des stratégies et atteindre les objectifs définis.

1. Utilité de l'étude des besoins dans la gestion des services publics

Jérôme Bon et Albert Louppe ont consacré un ouvrage au marketing des services publics¹ et principalement à l'étude des besoins de la population. Comme nous venons de voir, dans les deux premières sections, que les musées sont aujourd'hui de plus en plus attentifs aux besoins de leurs clients, l'étude de ces deux auteurs trouve naturellement sa place ici. Néanmoins, dans le souci de ne pas nous éloigner des problèmes proprement muséaux, nous n'exposerons ici que les concepts et outils qui nous ont paru les plus utilisés ou les plus pertinents pour ces institutions².

1.1. La politique de collecte d'informations

En matière de service public, l'écoute des besoins des usagers se fait par deux sources principales : les informations spontanées et les informations sollicitées.

1.1.1. Les informations spontanées

Elles ont l'avantage d'être aisément accessibles et de ne pas nécessiter la mise en place d'un dispositif de recherche élaboré et donc coûteux. Leur inconvénient est de demeurer partielles et donc imparfaites. Nous étudierons deux types d'informations spontanées prises parmi les plus utilisées :

- l'analyse des "ventes" ;
- les actions de groupes.

• L'analyse des "ventes" ou du volume d'activité

Jérôme Bon et Albert Louppe ont bien montré qu'il n'y avait pas forcément un rapport direct entre le volume d'activité et la satisfaction du public. Sans parler de l'utilisateur captif de la R.A.T.P. ou du service obligatoire des impôts, il n'est pas toujours facile de démêler ce qui relève de l'amélioration du service dans l'augmentation de la fréquentation. Appliquée aux musées, cette analyse nous conduira à nous demander quand une augmentation du nombre de visiteurs sera le signe d'une amélioration du service. Il peut y avoir une raison fortuite ou occasionnelle à cette progression sans que, pour autant, le musée ait fait face à ses obligations de découverte ou de conservation. A l'inverse, un musée qui aura fait de louables efforts pourra ne pas voir augmenter sa

¹ Marketing des services publics. L'étude des besoins de la population. 1980. Op. cit.

² Pour une présentation plus détaillée et plus complète du marketing des services publics, on se référera à l'ouvrage de Jérôme Bon et Albert Louppe.

fréquentation pour des raisons "indépendantes de sa volonté" (accès difficile, écho médiatique insuffisant, ...).

• **Les actions de groupes**

Elles sont souvent le fait d'associations assez représentatives et soucieuses de l'intérêt général. Elles restent cependant limitées car elles ne représentent souvent qu'une minorité. Le cas des musées est un peu particulier car ces actions de groupes sont le plus souvent menées par des associations "d'amis de musée" attentives à épauler le musée dans certaines de ses missions et à organiser des animations et manifestations pour le faire mieux connaître. On en trouvera de bons exemples dans la revue "L'Ami de musée"¹. Dans chaque numéro un conservateur est interrogé. Celui-ci ne manque pas d'évoquer, à son tour, les réalisations des associations d'amis de musée. C'est ainsi, par exemple, qu'Armand Amann, conservateur des musées de Chambéry, reconnaît avoir : *"interrogé les Amis de musée, donc a priori un public déjà favorable, pour savoir comment ce public recevait [leur] information. [...] A Chambéry, les Amis de musées représentent actuellement un peu plus de 1000 adhérents. [...] Vous voyez quelle toile d'araignée peut être tissée au niveau de la communication. C'est ainsi que les relais existent et il s'agit de travailler avec ces relais, de faire passer le message "Musée"*". Sur le plan des réalisations, les Amis de musées de Chambéry sont également très actifs et Armand Amann *"trouve même par moment leur action vis-à-vis du musée un peu "dérangeante" car ils sont tellement dynamiques! Cela oblige une institution qui aurait, par moments, tendance à sommeiller à réagir"*².

1.1.2. Les informations sollicitées

Nous venons de le voir, les informations spontanées, bien qu'importantes, restent encore insuffisantes pour apprécier les besoins des différents publics et leur degré de satisfaction. On a donc eu le souci de compléter cette première démarche par une politique de collecte active dans laquelle l'organisation sollicite l'information :

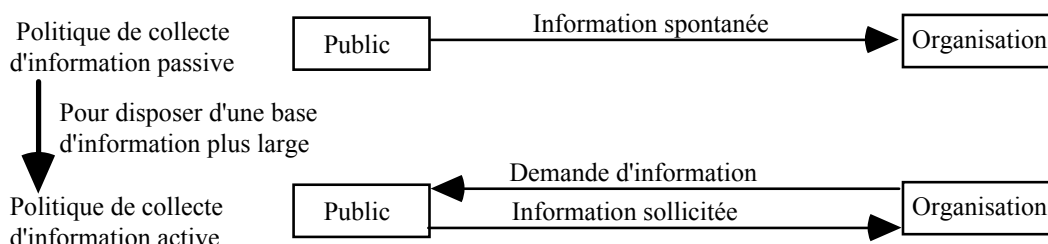


Schéma 4.11. : Les politiques de collecte d'information¹

¹ On peut consulter, à ce propos, l'article "Rôle et place des amis de musées" paru dans la revue "L'Ami de musée" de décembre 1991. Pages 43 à 45.

² L'Ami de musée. Décembre 1991. Pages 7 à 14.

³ Schéma tiré de "Marketing des services publics". 1980. Op. cit.

Pour Jérôme Bon et Albert Louppe cette politique de collecte d'information active relève de deux démarches complémentaires : la gestion volontaire de l'information spontanée et la sollicitation de l'expression des besoins.

- **Gérer l'information spontanée** : il s'agit alors d'adopter une attitude volontariste et active vis-à-vis de l'information spontanée en l'analysant et en établissant des relations avec les associations et les groupes partageant les mêmes buts. Cette relation comporte, bien entendu, des risques et d'abord celui de privilégier une minorité agissante au détriment de l'intérêt général et de la majorité silencieuse¹. Néanmoins, ces groupes facilitent le dialogue entre les "usagers" et l'organisation et, par voie de conséquence, améliorent les décisions prises. Il est donc intéressant de les considérer comme de véritables partenaires, par exemple en développant des structures de dialogue ou des lieux de rencontre. C'est un peu ce qu'ont fait les musées en abritant en leur sein, dans la plupart des cas, les associations d'amis de musées et en leur confiant certaines missions.

- **Solliciter l'expression des besoins**. C'est le complément logique de la gestion de l'information spontanée car, on l'a vu, cette dernière demeure imparfaite : elle est, en effet, biaisée par nature (on connaît l'opinion des personnes qui s'expriment, pas de celles qui ne le font pas : biais de non-réponse) mais, également, pratiquée dans le cadre des services existants, elle n'exprime l'opinion que de leurs seuls utilisateurs. D'où la nécessité d'une collecte d'information plus systématique et plus rigoureuse, de type "étude de marché", surtout si l'organisation vise à conquérir de nouveaux marchés ou de nouveaux utilisateurs. Cette collecte d'informations systématique sera étudiée plus en détail ultérieurement (§ 3). On en esquissera ici le cadre théorique :

	Utilisateurs actuels	Utilisateurs potentiels	
Services existants	1	2	1 : Recherche d'amélioration du service existant : spécialisation 2 : Recherche de nouveaux utilisateurs : diversification de marché 3 : Recherche de nouveaux services : diversification de produit 4 : Recherche de nouvelles missions de service public : diversification totale
Services nouveaux	3	4	

Schéma 4.12 : Les quatre concepts de diversification¹

Ce schéma est une déclinaison du schéma classique de diversification mobilisant les notions de marché et de produit. Les musées travaillent en ce moment dans ces quatre directions : ils cherchent tout d'abord à améliorer le service existant en s'efforçant de

¹ Armand Amann note à ce propos dans la revue "l'Ami de musée" de décembre 1991 : "*une de nos préoccupations est que soit reconnu le droit à ce public [le public organisé, c'est à dire les amis du musée] de s'impliquer dans la vie du musée, à sa place de non-professionnel. Mais le tout public, [...] qui n'a pas encore pensé à s'organiser, a le droit d'être mis au courant de la vie du musée*".

² Schéma tiré de "Marketing des services publics". 1980. Op. cit.

mieux connaître leur public actuel et ses désirs ; ils s'emploient également à séduire un public potentiel pour élargir leur fréquentation ; ils tentent, par ailleurs, de développer des nouveaux services annexes dans le but d'accroître leur chiffre d'affaires et de s'intégrer ainsi au sein du marché des loisirs ; ils cherchent enfin, par le biais de services ou produits nouveaux, à séduire de nouveaux consommateurs¹.

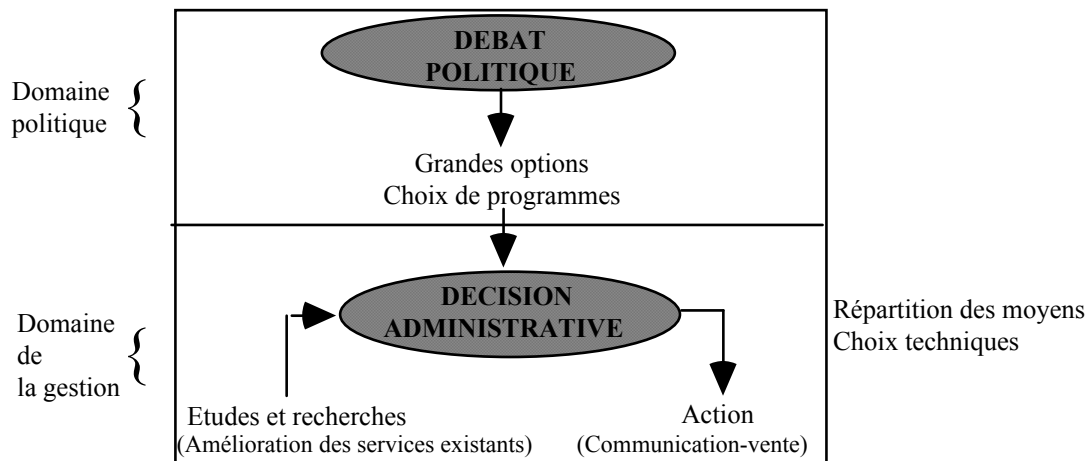
1.2. Rôle de l'étude des besoins dans un service public

Longtemps les services publics ont plus ou moins ignoré le public en se retranchant derrière la notion d'intérêt général et en profitant de leur indépendance vis-à-vis du marché. Le plus souvent, l'adaptation n'intervenait que lorsque l'accumulation des mécontentements du public déclenchait une crise. Depuis quelques années, on assiste à un rapprochement entre public et service public : les contraintes du marché s'imposent avec plus de force et des circuits courts de contact, tels que des enquêtes, sont mis en place. La consultation du public prend donc une importance accrue. Jérôme Bon et Albert Louppe nous rappellent que l'étude des besoins peut relever de deux approches différentes : l'approche descendante et l'approche ascendante.

Dans l'approche descendante, l'étude et la recherche des besoins sont minimales car les grandes options sont déjà déterminées en amont, au niveau politique. On retrouve ici l'idée sous-jacente selon laquelle le public ne peut faire valoir que des intérêts particuliers alors que l'administration est, elle, en mesure d'apprécier l'intérêt général. L'approche consiste alors à recueillir des avis sur la qualité, des souhaits d'amélioration et des appuis pour légitimer la décision. Le marketing peut donc s'insérer sans difficulté dans ce processus, puisqu'il ne constitue alors pas véritablement une fonction nouvelle, que les valeurs traditionnelles sont préservées et que l'adjonction de nouveaux outils est simple et rapide parce que restreinte.

Cependant, deux critiques majeures peuvent être faites à cette approche : tout d'abord, ses effets seront par nature limités, ce qui signifie, de plus, qu'ils peuvent parfois ne pas justifier les coûts supplémentaires engendrés ; par ailleurs, cette approche est paradoxale puisque l'on cherche à susciter l'adhésion sans avoir au préalable consulté le public visé. Cette approche peut être résumée par un schéma où l'on distingue le domaine politique du domaine de la gestion :

¹ C'est le cas lorsque de nouveaux produits éditoriaux sont conçus pour toucher de nouveaux publics : par exemple, les publications destinées à la jeunesse qui concilient exigences pédagogiques et sérieux des informations permettant une initiation au monde de l'art, ou encore l'ouvrage, "Caresser Picasso", publié en 1992, qui permet aux non-voyants d'accéder à l'œuvre de l'artiste.



S

chéma 4.13 : Distinction domaine politique / domaine de la gestion¹

Il nous semble que cette seconde approche est, pour l'instant, celle qui a été adoptée par les musées. Les consultations du public sont peu nombreuses et leur portée demeure limitée à des points techniques, des améliorations ponctuelles du service existant. Le domaine politique reste inaccessible au public et sans influence sur son opinion.

L'approche ascendante, quant à elle, consiste à établir un nouveau type de relations entre l'établissement et son public. Ce dernier participe à la décision par le biais de procédures de consultation et de concertation. Cette approche est néanmoins encore trop peu présente dans les musées pour être développée ici.

1.3. Les domaines d'application de la recherche

Il s'agit alors de distinguer :

- les études et recherches à vocation stratégique : Les décisions concernent le choix d'une politique, la reformulation d'une mission, les choix qui engagent des investissements lourds, etc. Les recherches seront alors exploratoires : inventaire des précédentes recherches, entretiens non directifs, groupes de créativité, etc.
- les études et recherches à vocation tactique ou opérationnelle : Les décisions concernent la mise au point de produits ou services nouveaux, la distribution, la communication, le prix ... En fait tous les éléments que Mac Carthy regroupe sous l'appellation "4 P"². La nature des recherches à effectuer sera alors double : enquêtes auprès d'utilisateurs recherchant les préférences entre les différentes formules présélectionnées, et tests ou expérimentations précédant de très près la décision

¹ Schéma tiré de "Marketing des services publics". 1980. Op. cit.

² Il s'agit des quatre éléments mis en évidence par l'américain Mac Carthy (in "Basic marketing : a managerial approach") : **P**roduit, **P**rix, **P**lace, **P**romotion. Celles-ci forment le marketing-mix et permettent une classification des variables d'action commerciales.

opérationnelle. C'est cette seconde voie qui fait l'objet dans les musées, de consultations du public. Ainsi, les musées de la région Nord Pas-de-Calais se sont regroupés au sein d'une association régionale dans le but de développer un produit culturel commercialisable sur différents marchés français et étrangers¹. Les études qui furent alors menées ont permis de procéder à l'étude minutieuse des besoins des différents publics et des produits pilotes permirent d'élaborer finalement des programmes de visite globaux dont le musée était l'une des composantes. Les programmes étaient alors conçus comme des "packages" permettant de répondre avec précision aux demandes des différents publics, sur toutes composantes de la visite (prix, services annexes, etc.).

Les techniques marketing, et plus spécialement l'étude des besoins du public, permettent donc aux musées d'affiner leur offre en l'adaptant, chaque fois que faire se peut, aux attentes de leur public. Ceci ne signifie cependant pas que le musée doit être considéré comme un produit de consommation courante destiné à être vendu à des clients. La démarche marketing ne peut, en effet, raisonnablement concerner l'ensemble des activités des musées qui restent avant tout des services publics et doivent donc assurer certaines de leurs missions pour lesquelles la notion d'intérêt général doit primer sur celle d'attentes individuelles.

2. Des réticences en grande partie fondées sur une mauvaise définition du marketing...

Les musées, nous l'avons vu, s'ouvrent progressivement au marketing. Il s'agit cependant moins d'une ouverture fonctionnelle que de l'adoption de quelques techniques marketing qui restent d'ailleurs encore très largement sous-utilisées, ne permettant guère, par exemple, de choisir en toute connaissance de cause de nouvelles orientations de gestion. Néanmoins, le fait s'impose : les musées sont de plus en plus nombreux à utiliser certains outils proposés par le marketing, même si de nombreux freins rendent cette intégration longue et difficile.

2.1. Les facteurs environnementaux encouragent les musées à avoir recours au marketing...

Nous le rappelions en introduction, les musées ont changé et leur environnement également. Les motifs institutionnels et les facteurs environnementaux ont joué leur rôle dans cette évolution. La concurrence, chaque jour plus forte, des autres "fournisseurs" de loisirs culturels, stimulée par l'élévation du niveau de vie, la

¹ Nous ne donnons ici qu'un résumé succinct de la démarche. De plus amples détails figurent dans le recueil "Musées et économie". 1992. Op. cit. Pages 244 à 251.

diminution de la durée du travail, l'augmentation du niveau général d'instruction, et aussi les besoins croissants de financement, ont poussé les musées à développer de nouvelles relations avec leur environnement. Les techniques marketing y ont tout naturellement trouvé leur place.

De nombreuses communications de spécialistes de la muséologie¹ attestent cette volonté et soulignent les avantages qu'ont à attendre les musées de l'utilisation des techniques marketing. On y relève le souci de montrer que l'on peut prendre en compte les besoins du public "consommateur" sans porter atteinte à la mission spécifique des musées. Nicole Pichette affirme même que *"l'utilisation du marketing est certainement un outil privilégié pour développer la mission éducative du musée"*² ; Frédéric Duparc n'est pas loin de penser que le succès ou l'échec de l'institution muséale se mesure à sa capacité de répondre aux demandes du public³ ; selon Annette Viel, *"la tradition de mise en valeur qui s'appuyait davantage sur une approche produit, se doit maintenant de concilier l'approche client"*⁴.

Alors ? Le client roi ? Le groupe de travail de HEC - Montréal a vu le risque de dérive et nous met en garde contre :

*"cette antinomie [qui] dénote une certaine lecture réductionniste de la problématique puisqu'elle ne tient pas compte de la spécificité du produit culturel qui ne peut être modelé ni modifié sur demande"*⁵.

Si l'on analyse les motifs de cette intégration du marketing dans la gestion des musées, on en relève trois principaux :

- le besoin d'une plus grande ouverture à leur environnement,
- l'incitation des autorités de tutelle à une "démocratisation" de la fréquentation,
- l'accroissement des besoins de financement des institutions muséales.

• **L'ouverture à leur environnement**

L'environnement du musée a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Porté par le développement de l'industrie des loisirs, il constitue pour lui un univers concurrentiel. Dans ce contexte, certains musées tendent à se positionner eux-mêmes en

¹ Voir la bibliographie donnée en annexe.

² Nicole Pichette. Pour un musée ouvert : le marketing. Musées. Vol. 7, N° 1 et 2. Automne 1984. Page 37.

³ *"En tant qu'institution appuyée directement ou indirectement par le public, non seulement sommes-nous moralement tenus de répondre aux demandes et questions du public, mais d'un point de vue pratique, notre succès ou notre échec en dépend"*. Frédéric Duparc. Sans titre dans "Musées et communication". Musées. Vol. 10, N° 2, 3 et 4. 1987. Page 62.

⁴ Annette Viel in "Musées et économie". 1992. Op. cit. Page 105.

⁵ Op. cit. Page 12.

institutions compétitives, aptes à séduire le visiteur potentiel pour s'octroyer le précieux supplément d'heures de loisir dont il dispose ¹. Ce choix, il est vrai, ne fait pas l'unanimité, ou pas encore, et certains auteurs, tels que Maurice Davies, le récuse vivement : "*Museums are neither part of the "leisure economy" nor the "heritage industry"*"². Le groupe de travail de HEC - Montréal souligne, de son côté, que cette ouverture reste incomplète puisque :

*"plutôt que de pratiquer une segmentation et un ciblage adaptés en fonction des divers groupes gravitant autour de lui (visiteurs, bénévoles, autres musées, réseaux de musées, entreprises, donateurs, universités, commanditaires, amis, membres du conseil d'administration, etc.), afin de se les adjoindre en leur présentant un échange qui répondrait à la fois à leurs besoins et contribuerait à l'atteinte des objectifs de l'institution, il présente ses produits [...] sans trop faire d'efforts pour les adapter ou les rendre conformes aux attentes des divers segments. Il opte plutôt pour l'élaboration de produits qu'il destine à une espèce de portrait-robot qu'il se fait du visiteur dans l'espoir qu'ils plairont à certains. Or, cette représentation du visiteur [...] exprime un profil de visiteur qui n'existe pas. Le musée prétend destiner ses produits à un large public alors qu'il ne touche, en réalité, qu'une élite éduquée [...]. Il s'ensuit un écart sensible entre l'offre et la demande."*³

• La volonté de démocratisation culturelle

Sans revenir aux deux premières sections où nous avons signalé les fortes pressions à la démocratisation que subissent les musées et la façon dont ils y ont répondu, nous voudrions rappeler ici que ces pressions ont eu pour effet de privilégier un indicateur qui pèse lourd sur les stratégies adoptées par les musées : le taux de fréquentation, conçu comme mesure de la réalisation de l'objectif de démocratisation. Ainsi Joëlle Pijaudier, conservateur au musée d'art moderne de Villeneuve d'Ascq qui se réjouit de l'augmentation de fréquentation⁴ qu'a connu ce musée, note que :

*"cette progression doit être attribuée [...] aux efforts entrepris dans le domaine de l'accueil, dans le domaine de la communication et à l'activité du service éducatif et culturel"*⁵.

Son propos marque bien le souci d'accroître le taux de fréquentation du musée par un meilleur accompagnement du visiteur. D'autres conservateurs s'interrogent néanmoins sur cette "chasse" au nouveau visiteur :

"Ne doit-on pas surtout essayer de définir ce que sont les publics actuels dans les différents musées ? Veut-on réellement attirer toujours davantage et répondre à la

¹ Charles Varah, Sir Roy Strong, Réal Lussier, etc.

² In "Le marketing en milieu muséal". 1991. Op. cit. Page 13.

³ Ibid. Pages 13 et 14.

⁴ En 1984, le musée accueillait 39 000 visiteurs. En 1991, il en accueillait 60 000.

⁵ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 54.

demande de tous ou essayer de savoir - ou de préciser - ce qu'est la demande de tel ou tel public ?"¹.

Nous avons vu, par ailleurs, précédemment, que cet indicateur de fréquentation était très imparfait puisque, malgré l'augmentation globale de la fréquentation, le profil des visiteurs de musées demeurait assez constant. C'est là toute la difficulté des organisations complexes qui ont à gérer une double fonction de production et qui doivent distinguer nettement réalisations (les actions en faveur du public) et impacts (les variations de fréquentation)². F. Birobent, dans son étude traitant de "Communication, marketing et muséologie"³, note néanmoins que le public d'aujourd'hui est composé pour partie d'une clientèle fidèle (scolaires et amateurs), mais également d'une clientèle potentielle, disponible à la condition que le musée lui propose des produits qui se situent dans ses centres d'intérêts. L'auteur résume cette évolution en disant que l'ancienne réalité était "*quelques uns, toujours*", alors que la réalité d'aujourd'hui tendrait à devenir : "*presque tous, quelquefois*". Ceci expliquerait la politique actuelle des musées de créer, "*grâce aux expositions temporaires, une succession de propositions, chacune ciblée sur un segment de clientèle*". N'est-ce pas d'ailleurs ce que répondait Michel Laclotte, directeur du musée du Louvre, aux interrogations d'Emmanuel de La Taille sur les nouvelles activités proposées par le musée du Louvre (concerts, manifestations, etc.) :

"C'est à dire que nous ne souhaitons pas attirer uniquement le grand public mais également les parisiens qui font la queue au Grand Palais [...] mais qui ne viennent pas au Louvre. Il faut absolument que ce public comprenne qu'il se passe au Louvre quelque chose de neuf, de vif."⁴

• **L'accroissement des besoins de financement**

Ce point est largement abordé au chapitre 5, nous ne souhaitons donc pas le développer ici. Notons simplement que la recherche de financement fait partie, avec l'accroissement du taux de fréquentation, des grandes préoccupations des musées. Curieusement, les très nombreux articles qui existent sur la recherche de financement ne traitent pas l'aspect stratégique du problème mais plutôt les moyens pragmatiques qu'ont développés les musées dans cette recherche : boutiques, restaurants, publications, vente par correspondance, tenue d'activités spéciales dans les salles du musée, etc.

¹ Françoise Viatte, conservateur général du musée du Louvre. La lettre du projet de développement des musées de France. N°1. Page 8.

² Ceci sera étudié plus en détail au chapitre 6.

³ Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur. Mai 1987. Page 7.

⁴ Le Club de l'enjeu. TF1. Mardi 30 novembre 1993.

L'accroissement des besoins de financement doit cependant être pris en compte dans le plan d'action marketing des musées. Il s'agit en effet de mobiliser les décideurs financiers - publics et privés - et d'encourager leur action. C'est le rôle du plan de communication qui, ainsi que nous l'étudierons ultérieurement, doit s'adresser aussi bien aux visiteurs des musées qu'à leurs financiers.

2.2. ...Mais les freins "culturels" sont encore nombreux

Si souhaitable ou même nécessaire qu'il apparaisse à beaucoup, le marketing fait encore l'objet de grandes réticences, qu'il convient de replacer dans le contexte de l'application du management au domaine culturel. Yves Evrard note que :

"ce rejet provient largement d'une ignorance conduisant à une vision erronée, voire caricaturale du marketing : si le mot marketing a largement pénétré le milieu culturel, son contenu reste le plus souvent flou ou ambigu, les connotations symboliques (le plus souvent négatives) l'emportent généralement sur les connotations pragmatiques (c'est-à-dire les pratiques et utilisations qui lui correspondent)"¹.

• Une mauvaise connaissance du marketing suscite des réticences

Trop souvent encore le marketing est considéré par les personnels des musées soit comme un outil parmi ceux, nombreux, mis à la disposition des responsables des relations extérieures², soit comme une technique réservée à la publicité³. Le marketing n'est d'ailleurs jamais présent dans le musée en tant que fonction à part entière et intégrée. Au mieux, ses activités sont-elles éclatées dans différents services (accueil, relations publiques, commercialisation, etc.) ou regroupées sous des appellations plus étroites de "relations publiques" ou de "communication"⁴. On est loin, on le voit, de la définition de Philip Kotler du "marketing sociétal" conçu comme :

"une orientation de gestion tournée vers la satisfaction du client et vers le bien-être à long terme du consommateur et du public en général, en tant que moyen permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs et d'assumer ses responsabilités"⁵.

La formule répondrait assez bien cependant aux besoins des organismes à but non lucratif, et donc - parmi eux - des musées.

¹ Le management des entreprises artistiques et culturelles. 1993. Op. cit. Page 71.

² *"Activities that are assigned to the public relation person or persons by fewer than half of the museums are marketing, taking and printing photographs, ..."*. Donald Adams. Survey of museum public relations. Curator. Volume 20, N° 2. 1977. Page 117.

³ *"The process of attracting new audience could reasonably be called marketing"*. Val. Bott. Curator. Volume 20, N° 2. 1977. Page 9.

⁴ *"Publicity, marketing techniques and advertising are tools that a skilled public relations person uses to shape and transmit messages to the many audiences museums need to reach"*. Sandra Thorson. The changing art of museum communication. Museum News. Volume 64, N° 5. 1986. Page 65.

⁵ Marketing management : analyse, planification et contrôle. Publi-Union. 1977. Page 29.

• Le marketing mettrait en péril la mission du musée

Les articles et ouvrages qui traitent de la question du marketing en milieu muséal sont très clairs sur ce point : si le marketing est mal utilisé dans les musées, ce n'est pas seulement parce qu'il y est méconnu mais aussi, et surtout, parce qu'il y est considéré comme un danger pour la mission du musée confrontée à des préoccupations purement mercantiles. C'est alors oublier que les méthodes et techniques marketing sont au service des objectifs généraux de l'organisation, que ceux-ci soient principalement commerciaux ou non, selon que la finalité de l'organisation l'est elle-même ou non.

Elizabeth Addison récapitule les principaux reproches adressés au marketing :

*"Parmi les objections les plus courantes on entend : 1) le musée va vouloir devenir tout pour tous ; 2) toutes les décisions seront fondées sur des critères financiers et le musée sera désormais contrôlé par les préférences des consommateurs ; 3) il y a contradiction entre les objectifs du marketing et le mandat du musée ; 4) les normes de l'institution vont baisser ; 5) le marché le plus important du musée, c'est-à-dire le visiteur régulier, va s'en détourner et 6) le musée va oublier son rôle véritable"*¹. Résumant ces critiques Elizabeth Addison note : *"Ils ont peur de voir l'institution entièrement dominée par le marché, se limiter aux produits ou aux programmes populaires, ceux susceptibles d'attirer la masse"*².

Plusieurs auteurs vont dans ce même sens et certaines citations sont riches d'enseignements :

*"Museum staff members resisted efforts to place the commodities of the museum's goods and services on the same level as a pack of cigarettes"*³. Cette résistance explique, selon Claudia Engel, pourquoi *"la gestion des musées [s'est] régulièrement améliorée dans tous les domaines sauf un : le marketing. Les directeurs et les conseils d'administration des musées ont toujours éprouvé une sorte de répugnance à tenir compte, pour le fonctionnement des institutions dont ils ont la responsabilité, des indications données par le marketing"*⁴.

Dans cette conception, en effet, le consommateur est souvent vu soit comme un dictateur dont les désirs doivent être servis par le musée, soit comme un consommateur passif et totalement influencé par la publicité. Dans le premier cas, l'utilisation des techniques marketing conduirait à promouvoir une culture abâtardie calquée sur les goûts contestables du public, dans le second cas elle permettrait d'attirer vers les

¹ Le marketing : une menace...ou le plus grand défi jamais relevé par les musées ? Muse. Juillet 1986. Pages 32 à 35.

² Elisabeth Addison. Op. cit. Page 32.

³ Keneth Beam. Marketing the museum. Museum News. Volume 57. January 1979. Page 38.

⁴ Claudia Engel. Muse. Juillet 1986. Page 17.

institutions muséales une foule de spectateurs moutonniers. Ces deux représentations simplistes expliquent, en partie, les réticences à l'égard du marketing¹.

Tous les muséologues ne partagent cependant pas ces réticences et certains, comme Annette Viel, pensent que le marketing permet de renforcer les missions des musées : *"Ce cheminement de reconnaissance d'un des pôles importants du musée ne signifie pas pour autant que la mission de base devient diluée par le courant du marketing mais, bien au contraire, en facilite grandement une appropriation respectueuse de ceux et celles qui, par leurs impôts - tarification indirecte - ou par le prix d'entrée - tarification directe - paient la note culturelle de la conservation des traces significatives de l'homme et de son environnement"*².

Si les positions des musées et des muséologues restent fort contrastées sur l'utilisation du marketing et de ses outils, il n'en demeure pas moins vrai que les musées utilisent, parfois sans le savoir réellement, bon nombre de ceux-ci, même si l'utilisation qui en est faite reste souvent incomplète. Nous avons vu précédemment que les musées développent de plus en plus des outils de connaissance en direction de leurs publics (devrait-on dire "clientèles"?) et utilisent certains outils du marketing-mix pour réaliser une stratégie optimale en direction de ceux-ci. Les exemples français demeurent néanmoins encore marginaux et nous utiliserons, au sein du prochain paragraphe, plus volontiers des exemples anglo-saxons, tels qu'ils nous sont présentés dans le travail des étudiants de HEC - Montréal.

3. Accès à la connaissance : les études de publics

Le marché du loisir et de la culture a connu récemment une importante diversification en même temps qu'un accroissement notable. Ces phénomènes se sont accompagnés d'une fragmentation du marché, découpant celui-ci en plusieurs groupes de consommateurs justifiant une offre spécifique pour chacun d'entre eux. Sous cette double pression - les consommateurs deviennent plus exigeants et la concurrence se fait plus vive - les musées ont cherché à prendre en compte les désirs de leurs publics en développant des outils d'aide à la connaissance tels que les études de publics³. Les

¹ Par exemple, Evelyne Lehalle, responsable du projet de l'observatoire permanent des publics à la D.M.F., note que cette action d'observation pourrait être optimisée si elle était *"moins seule sur le projet"* et si elle sentait *"moins cette sorte d'opposition entre approche du public et travail du conservateur"*. La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Page 3.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 104.

³ Ainsi, le service canadien des parcs n'envisage plus de présenter un plan directeur sans que celui-ci ne reflète un judicieux équilibre entre le produit muséal et la clientèle visée. Ceci suppose bien évidemment des études de clientèle permettant d'organiser la rencontre de l'œuvre - ou du produit muséal - et du public, en accédant à la connaissance du consommateur et à la compréhension de ses réactions.

études de marché, en permettant aux musées de mieux connaître leurs publics, les autorisent à mieux définir leur offre et ainsi à répondre plus précisément à la demande.

Si, comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre, le souci de mieux connaître leurs publics a conduit les musées à en multiplier les études, il faut noter que la grande majorité de celles-ci se contentent de dresser le profil sociodémographique des visiteurs, n'en donnant donc qu'une connaissance superficielle. Ce niveau descriptif de la fréquentation est cependant le premier stade de la connaissance du consommateur. Les caractéristiques sociodémographiques présentent, en effet, l'avantage d'être faciles à mesurer, d'encourager les réponses et de permettre, par ailleurs, des comparaisons entre enquêtes ou des mises en relation avec l'appareil statistique public. Ce processus descriptif pourrait cependant être utilement complété par des études qualitatives permettant de mieux expliquer les raisons de la fréquentation et de la non - fréquentation.

Cette superficialité des études descriptives se retrouve dans les études de fréquentation. A l'heure actuelle, dans la plupart des cas, le contrôle lié aux objectifs de fréquentation se contente de réaliser un décompte des billets vendus et de l'argent encaissé. On serait pourtant en droit de se demander si ces indicateurs sont capables de refléter de manière pertinente la fréquentation des musées. Là encore, en effet, les indicateurs purement quantitatifs négligent l'explication du phénomène pour ne s'axer que sur sa description. Le taux de satisfaction, par exemple, est encore trop peu souvent utilisé.

Il semble cependant que certains musées aient cherché à approfondir cette connaissance par l'intermédiaire d'études psychographiques¹ ou d'études des non visiteurs², démontrant ainsi une prise en compte de leurs besoins, motivations et comportements. L'Observatoire Permanent des Publics est l'un des premiers à manifester le même souci vis-à-vis du public, de ses attentes, de ses choix. Récemment, quelques musées³ ont cherché à mesurer non seulement la fréquentation "quantitative" du lieu mais aussi l'indice de satisfaction, la volonté de revenir, etc. Autant d'indices qualitatifs sans lesquels toute étude quantitative demeure en grande partie vide de sens. Les caractéristiques psychographiques⁴ des individus présentent cependant de nombreuses difficultés d'utilisation notamment en raison de la difficulté à les mesurer et de leur

¹ Loomis Ross J. Museum visitor evaluation : new tool for management ; Bitgood Stephen, Roper James et al. Visitors studies. Research and Practice ; Draper Linda. The visitor and the museum ; etc.

² Hood Marilyn G. Adult attitudes toward leisure choices in relation to museum participation ; Schiele Bernard, Samson Denis. Itinéraire de l'évaluation muséale ; Prince, David R. Behavioural Consistency and visitor attraction, Factors influencing museum visits, etc.

³ Les différentes études réalisées par la Cité des Sciences en 1986 et 1987 en sont un exemple.

⁴ Il s'agit, par exemple, des "styles de vie" ou des "courants socio-culturels".

caractère extrêmement général qui rend difficile toute prédiction. Elles apportent néanmoins des informations complémentaires très utiles pour approfondir la connaissance et la compréhension du consommateur et ainsi pouvoir saisir l'ensemble du processus de consommation et en expliquer les motivations individuelles (expérience, personnalité...), environnementales (classe sociale, famille...) mais également spécifiques aux biens culturels. Yves Evrard souligne¹, en effet, que le consommateur d'un bien culturel obéit à une motivation qui ajoute aux motivations classiques, utilitaires et matérielles, de tout processus de consommation, des dimensions symboliques. Celles-ci peuvent être orientées vers les autres (c'est le cas de celui qui recherche une considération de statut social ou de prestige, ou qui satisfait simplement un penchant relationnel) ou vers soi-même (c'est la recherche du plaisir et de l'émotion).

L'utilisation des outils de connaissance des publics a permis de mettre en évidence les différents types de publics des musées. Il a ainsi sensibilisé les professionnels à cette diversité et à la nécessité de développer des services eux-mêmes différenciés. Il s'agit là d'une évolution importante de la relation qu'entretient le musée avec ses publics. L'étude de marché n'a, par conséquent, pas seulement pour objet d'élaborer une offre à partir des attentes exprimées par le public mais surtout de connaître ce dernier et d'étudier ses réactions à l'offre, en s'assurant ainsi de la meilleure cohérence entre l'offre et la demande. Ainsi que le précise Yves Evrard :

*"le problème n'est pas de construire une œuvre pour maximiser l'audience mais de s'assurer qu'une fraction aussi large que possible du public potentiellement intéressé par l'œuvre aura l'opportunité d'entrer en contact avec celle-ci"*².

4. Action marketing : le marketing-mix en milieu muséal

En France, c'est probablement la rétrospective Toulouse-Lautrec, organisée en 1992 aux Galeries Nationales du Grand Palais, qui a marqué le tournant opéré par les musées vers une optique marketing. Cette exposition fut, en effet, exemplaire à plus d'un titre. Sur le plan de l'étude des besoins du public d'abord, parce que Toulouse-Lautrec restait l'un des seuls grands peintres français de la fin du 19^{ème} siècle auxquels aucune exposition majeure n'avait encore été consacrée. On pouvait donc prévoir l'extraordinaire succès qu'elle remporta auprès du public³. L'exemplarité de cette exposition est également due

¹ Le management des entreprises artistiques et culturelles. 1993. Op. cit. pages 80 et 81.

² Le management des entreprises artistiques et culturelles. 1993. Op. cit. Page 86.

³ 654 713 visiteurs payants, soit une moyenne de 7 000 par jour. Jean-Michel Tobelem note, dans ce même ordre d'idée : *"Tous les spécialistes des expositions savent que l'on peut prévoir, avec une faible marge d'erreur, la fréquentation d'une exposition, et que leur succès est quasiment assuré si, par exemple, leur titre contient le mot "or", ou si elles présentent des objets de l'antiquité égyptienne ou les œuvres des impressionnistes"* (1990. Op. cit. Page 87.).

à la réussite du système de réservation mis en place pour la première fois en France et particulièrement bien accueilli par le public¹. Cette exposition a aussi marqué l'émergence du phénomène des produits dérivés puisque de très nombreux produits ont été créés à cette occasion, justifiant l'ouverture d'un espace commercial temporaire, séparé des salles d'exposition : le "tepee". Le catalogue d'excellente qualité a également connu, malgré son prix relativement élevé, un succès remarquable avec 45 000 exemplaires vendus. Enfin, cette manifestation a confirmé le fait que désormais presque toutes les grandes expositions doivent être des coproductions internationales, soutenues par des entreprises mécènes. L'exposition Toulouse-Lautrec a été ainsi organisée avec le concours de Ferruzi / Beghin-Say et fut présentée à Londres, à la Hayward Gallery.

Cette évolution des activités des musées a amené des modifications au sein même des institutions puisque de nouveaux métiers s'y sont développés. Elle a également permis que certains problèmes de gestion, qui ne faisaient jusque là l'objet que d'une attention minimale, soient étudiés. Parmi eux, l'étude des traditionnels "4 P"² - qui font l'objet de ce paragraphe -, composantes du marketing-mix, permet la mise en œuvre de moyens spécifiques pour atteindre les objectifs.

Ceci suppose que le positionnement, les cibles et les objectifs aient été, au préalable, définis. Dans le cas des musées, la segmentation pourra porter sur l'âge de la population (visites destinées aux écoliers ou aux lycéens), sur ses attentes (conférences, art moderne, etc.) ou sur sa fidélité (offres réservées aux abonnés). La définition des segments de clientèle permettra ainsi de choisir des stratégies indifférenciées (l'ensemble du marché est visé par la même offre), différenciées (à chaque segment correspond une offre spécifique) ou concentrées (un seul segment est visé).

4.1. Produits

Il est possible de distinguer trois niveaux au sein de l'offre muséale : le produit principal (l'exposition) les produits périphériques "accompagnateurs" (confort matériel, services éducatifs, conférences, etc.) et les produits annexes commerciaux.

4.1.1. Le produit principal : l'exposition

Le produit principal du musée est l'exposition, permanente ou temporaire. Il s'agit donc d'un service dont la caractéristique principale est l'intangibilité puisqu'il est immatériel, qu'il n'est pas stockable et qu'il est, par conséquent, périssable. Pourtant, plusieurs

¹ 450 000 visiteurs l'ont, en effet, utilisé (soit sept visiteurs sur dix).

² Produit, Prix, Place, Promotion.

auteurs avancent l'hypothèse que ce service ne serait pas prioritairement destiné au public, puisqu'il serait réalisé par des conservateurs moins préoccupés de satisfaire l'attente de celui-ci que de rechercher l'appréciation et l'estime de leurs pairs¹. Réagissant contre cette conception "d'initiés", Jean-Marc Bordier, adjoint au maire de Poitiers pour les affaires culturelles, suggère lors de son intervention aux tables rondes du premier salon de la muséologie, que :

*"la monstration [soit] étudiée pour que le visiteur en retire le sentiment d'efficacité et de plaisir. Le produit doit être dynamique, évolutif. [...] Trop de musées donnent le sentiment au grand public qu'on en a fait le tour et qu'il ne sert à rien d'y revenir. [Il faut] savoir organiser un accueil agréable, afin que le visiteur se sente important et désiré"*².

Des auteurs comme F. Birobent³ utilisent des concepts marketing classiques pour analyser le "portefeuille" de produits d'un musée. Ainsi la notion de cycle de vie permet de mettre en évidence que le produit "exposition temporaire" a une montée en maturité rapide et une durée de vie courte alors que le produit "exposition permanente", avec des objectifs d'exhaustivité et un mode de présentation analytique, est actuellement en phase de déclin⁴. Ce phénomène récent correspond à une évolution de la diffusion et à un souci de renouvellement. Le caractère unique et éphémère de l'exposition temporaire exerce un attrait certain sur le public, attrait fortement stimulé par la couverture médiatique qui, de plus en plus, les accompagne. C'est ainsi qu'en 1988, J. Maheu, président du Centre Pompidou, expliquait que les musées étaient partagés : *"entre, d'une part, la nécessité de monter des "coups médiatiques", car [ils ont] été créés afin d'amener le grand public au musée, et d'autre part, [leur] vocation de promotion de la création"*⁵.

Cette analyse en termes de cycles de vie des produits et services s'applique également au thème des expositions. On sait combien les Impressionnistes, considérés désormais par le grand public comme une référence et dont les expositions sont toujours de grands succès en termes de fréquentation, ont été méconnus par le même public à leurs débuts. Les établissements eux-mêmes n'échappent pas à cette notion de cycle de vie. On peut ainsi imaginer que l'ouverture du Grand Louvre va constituer le début d'une phase,

¹ Tillmann Lynne. *Treasure houses of Great Britain* : l'exposition est "un miroir qui reflète les goûts d'une élite intellectuelle ou sociale, plutôt qu'une fenêtre largement ouverte aux besoins d'une société pluraliste et complexe.". Fixari Daniel, Pellez Frédérique. *Le commissaire et le gestionnaire*.

² Tables rondes du 1^{er} salon de la muséologie. Presses Universitaires de Lyon. 1988. Page 28.

³ Communication, marketing et muséologie. 1987. Op. cit.

⁴ Citons, parmi les nombreux auteurs qui adhèrent à cette thèse, Asger Hoeg - directeur du Eksperimentarium du Danemark - qui déclarait, en 1993, au colloque international de Grenoble : *"Aujourd'hui, l'expression la plus néfaste pour un musée est "l'exposition permanente" : elle ne change jamais. Il faudrait être fou pour visiter plus d'une fois un musée avec une exposition permanente"*.

⁵ Le Monde. 14 juin 1988.

sinon de relance de la fréquentation du musée du Louvre (qui n'a jamais souffert de défaveur du public), du moins d'attrait pour une nouvelle clientèle dont il sera intéressant d'analyser les composantes.

4.1.2. Les produits périphériques

D'autres produits et services, que l'on pourrait qualifier de secondaires ou de périphériques, viennent se greffer autour du produit principal : les services éducatifs, les services annexes (librairies, centres de documentation, etc.), les publications, etc.

• Les musées sont divisés sur l'utilisation des produits périphériques

Tous les musées n'ont cependant pas encore fait la démarche d'accompagner leur produit principal de services complémentaires. Ainsi, Evelyne Lehalle, responsable du projet de l'observatoire des publics à la Direction des Musées de France, notait que : *"les expositions sont souvent conçues par des conservateurs qui ont peur du jugement de leurs pairs et qui sacrifient un peu ce qui pourrait être inclus comme une aide à la visite, petits catalogues, casques, etc."*¹.

Marc Grodwohl, président de l'écomusée de Haute-Alsace confirme cette idée en soulignant le complexe du conservateur qui a souvent la crainte d'expliquer, de paraître trop primaire, trop simpliste, de se déconsidérer auprès de ses collègues². On corrigera néanmoins ce constat de carence en relevant, avec Evelyne Lehalle, qu'il : *"existe de bons chefs d'établissement qui ne sont pas seulement chefs de collections. Ils savent qu'ils ont des usagers comme dans tout service public et que l'ensemble des actions qu'ils envisagent - expositions, centre de documentation, acquisitions - s'adresse à des gens"*³.

Il est, en tout cas, une catégorie de services qui a connu un fort développement et à laquelle la littérature a consacré de nombreuses études, c'est celle des services éducatifs. C'est qu'en effet cette activité nécessite non seulement une sérieuse prise en compte des besoins de la clientèle à laquelle elle s'adresse mais aussi l'utilisation d'un concept marketing de base, la segmentation, afin d'atteindre plus sûrement les différents groupes qui la composent. Ainsi, des programmes éducatifs différenciés seront proposés aux enfants, aux adolescents, aux adultes, aux groupes touristiques, aux groupes scolaires, etc. Les étudiants de HEC - Montréal notent que :

"l'éducation est devenue une des raisons d'être des musées et contribue à son fondement social. A tel point que les responsables des boutiques et des restaurants de musées

¹ La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Page 3.

² Ibid Page 4.

³ Evelyne Lehalle. La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Page 3.

*prétendent que les produits qu'ils offrent contribuent et complètent l'expérience éducative muséale"*¹.

• **Un exemple de produit périphérique : la librairie de musée**

A mi-chemin entre les services éducatifs et les boutiques commerciales se situent les librairies de musée qui proposent à la fois des produits d'accompagnement - qui font partie de la vocation du musée et sont un élément du produit principal [l'exposition] - et des produits annexes leur permettant d'élaborer une politique commerciale plus dégagée des contraintes propres aux musées. Les produits d'accompagnement sont, en effet, assez contraignants sur le plan commercial. A titre d'exemple, citons les guides de visite - qui doivent à la fois être irréprochables dans leur contenu et modestes dans leur prix - ou les catalogues d'exposition dont le commissaire d'exposition - seul maître et concepteur - ne sait pas toujours se plier aux contraintes de délais et de coût des éditeurs. Certains produits d'accompagnement sont d'ailleurs diffusés en raison de leur contribution à la mission du musée et bien qu'il soit par avance acquis qu'ils ne seront jamais rentables. Actuellement, la R.M.N. essaie de substituer à des librairies utilisées comme simples comptoirs de vente, des grandes librairies généralistes en association avec des professionnels extérieurs. C'est le cas au Louvre ou au Château de Versailles².

Différents types d'éditeurs peuvent être fournisseurs des librairies de musées. Chacun présente des avantages et des inconvénients. On les a résumés dans le tableau ci-après inspiré d'une communication de Pierre Durieu, directeur de la librairie du musée d'art moderne de la Ville de Paris³.

¹ Op. cit. Page 18.

² Globalement, la R.M.N. réalise 34% du chiffre d'affaires de l'ensemble de ses librairies avec des éditeurs extérieurs et 66% avec des produits R.M.N. Cette tendance s'inverse cependant pour les grandes librairies généralistes : à la librairie du Louvre, 30% du chiffre d'affaires est réalisé avec les produits R.M.N. alors que les 70% restant sont imputables à divers partenaires extérieurs.

³ Troisièmes rencontres nationales des musées. Op. cit. Pages 176 à 179.

Editeurs	Avantages	Inconvénients
Editeurs spécialisés	Ecoute attentive du terrain et des libraires. Dépôts ou remises quantitatives possibles dans le cadre d'une exposition	Ils sous-évaluent le besoin de formation du public. Ils sont un peu frileux en matière d'art contemporain
Editeurs généralistes	Grande capacité productive et commerciale qui leur permet de s'engouffrer dans le sillage des grandes expositions. Utilisation intense des media	La spécificité des librairies de musées est peu prise en compte. Publication trop ponctuelle des ouvrages d'art. Rapports distanciés avec les libraires. Remises consenties moindres.
Editeurs artisans	L'édition n'est pas leur activité première ce qui leur permet de prendre des risques et ainsi de combler des manques éditoriaux importants	Ils fonctionnent comme des laboratoires que la librairie spécialisée se doit de suivre
Editeurs institutionnels	Leurs publications émanent des universités, des musées ou des centres d'art. Ils proposent des publications qu'aucun éditeur ne voudrait soutenir. Ils distribuent les catalogues d'expositions et permettent ainsi d'enrichir le fond des librairies	Peu de souci d'amortissement, faible effort de circulation du produit en dehors de l'établissement. Ceux-ci ne sont souvent vendus que sur place, au désespoir des chefs d'établissement qui, entravés par un système de régie, se voient acculés au troc pour que leurs publications soient présentées dans quelques points de vente ¹

Tableau 4.14. : Les éditeurs fournisseurs des librairies de musée

Le succès des librairies de musées dépendra directement de la réussite et de l'efficacité de leur intégration dans la structure qui les accueille, la clé du succès de cette intégration reposant elle-même sur la bonne connaissance et compréhension du public du musée. En effet, ainsi que le note Pierre Durieu², le musée attire diverses catégories de public qui ont chacune des attentes différentes vis-à-vis de la librairie³.

La diversité des publics nous amène tout naturellement à évoquer un problème essentiel des librairies de musées : le financement de leur stock. Pour satisfaire l'ensemble de son public, la librairie doit posséder un stock important qui, à de très rares exceptions, a une vitesse de rotation lente et qui, par conséquent, immobilise une partie de la trésorerie. Tout comme pour le choix des expositions, la solution résidera dans le juste équilibre entre les ouvrages diffusés massivement et très rapidement (par exemple ceux liés à une

¹ L'exonération de T.V.A., l'absence de remise pour les librairies et les facturations hasardeuses rendent toute transaction commerciale impossible. Les musées peuvent se prémunir contre une telle situation en cherchant un coéditeur qui soit en mesure de les faire bénéficier d'un réseau de distribution.

² In Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 172 à 185.

³ Il discerne trois familles dans ce public : la première regroupe le "public de passage" qui peut éprouver le besoin d'acquérir des documents pour compléter sa visite. Il s'agira alors de satisfaire cette demande ponctuelle par des tables thématiques les plus exhaustives possibles. La seconde catégorie est composée du public "spécialisé et connaisseur" qui fait preuve d'une exigence réelle, exprime des besoins spécifiques et précis et contribue à assurer la réputation de la librairie si celle-ci dispose d'un fonds suffisamment important pour répondre à ses attentes. Enfin, le public enseignant exprime des besoins particuliers en matière d'ouvrages de référence, de repères et de matériel pédagogique.

exposition temporaire) qui permettront à la librairie de réaliser une trésorerie suffisante au maintien d'un fond et les ouvrages qui ne s'adressent qu'à un petit public de spécialistes. Il est également possible d'utiliser, pour cette stratégie, des produits bénéficiant d'une rotation rapide et dégagant des marges supérieures à celles obtenues par les livres. C'est le cas des cartes postales et des affiches. En 1992, sur les 7,4 millions de cartes postales vendues par la R.M.N., 1 million l'avaient été lors de l'exposition Toulouse-Lautrec.

4.1.3. Les produits annexes

- Un important développement des produits annexes...

Les musées ont, par ailleurs, fortement développé, au cours des dernières années, les produits annexes. L'objectif est de profiter de leur diversification pour élargir leur potentiel d'activités et ainsi toucher une nouvelle clientèle qui leur procure des sources de revenu inédites¹. C'est ainsi qu'il est possible de déposer une liste de mariage au Louvre, d'acheter ses cadeaux de Noël dans les boutiques des musées situées dans les grands magasins, d'emporter un souvenir de l'exposition que l'on vient de visiter, d'acheter par correspondance des reproductions, etc. Les boutiques ont désormais leurs fidèles qui n'entrent même pas dans le musée. L'utilisation d'une "marque" est alors déterminante dans le processus d'achat² et les emballages sont particulièrement soignés pour valoriser l'achat. La volonté d'enrichir l'objet vendu d'une mémoire, afin de lui donner une plus-value culturelle, inspire les choix qui sont faits par la R.M.N. : les objets choisis par le visiteur sont accompagnés d'une petite fiche technique précisant l'origine de l'objet, sa matière, son poids, son usage. Ce lien discret entre l'activité commerciale et la visite culturelle évite de tomber dans le pur mercantilisme, tout en constituant un excellent argument de vente³. La R.M.N. a d'ailleurs développé cette

¹ La réussite de la politique commerciale de la R.M.N. est attestée par la hausse du chiffre d'affaires hors taxes réalisé par ses espaces commerciaux : + 26,5% entre 1991 et 1992, alors que, dans le même temps, la fréquentation des musées nationaux n'augmentait que de 3,4%. L'exposition Toulouse-Lautrec a ainsi généré un chiffre d'affaires commercial de 30 millions de francs.

² Une identité culturelle propre est recherchée par la création de marques qui permettent de cristalliser, dans l'esprit du public, l'image, l'identité d'une offre culturelle, à partir de caractéristiques spécifiques. La marque peut être un nom propre (Le Louvre), un sigle (MOMA, R.M.N.), un symbole (M'O) ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier l'offre et à la différencier de ses concurrents. Précisons que nous ne voulons pas dire par là que les noms des musées ont été choisis par souci de capter l'imaginaire du public (quoi de plus banal que "Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris" ?) mais que c'est leur long usage qui les a chargés de prestige. Avec le temps, ces dénominations ont pris une connotation mythique et, par là même, font obligation à leurs dirigeants de ne pas trahir cette sacralisation.

³ En plus de l'approche marketing et incitation à la vente, les mentions culturelles sur les objets des boutiques de musées permettent à ces derniers, d'une part de resserrer le lien entre les produits commerciaux et leurs collections et, d'autre part, de soutenir que les objets vendus ont un objectif

activité de produits dérivés puisque, partie de reproductions des objets de ses collections¹, elle a élargi sa gamme en faisant appel à de jeunes créateurs auxquels est laissée une grande liberté d'interpréter les œuvres du musée.

La médiatisation des expositions temporaires est indiscutablement une des causes majeures du développement des produits commerciaux. P.J. Benghozi note que :
*"le chiffre d'affaires commercial dépend souvent directement de la fréquence et de l'affluence des grandes expositions. [...] Ce phénomène doit conduire à relativiser le poids des actions menées dans le domaine commercial mais aussi à envisager la possibilité pour les commerciaux d'impulser des orientations à l'intérieur même des musées, dans ce qui est considéré, en général, le champ clos des conservateurs"*².

Il s'agit également d'avoir, pour chaque boutique, une véritable gestion de la gamme des produits tenant compte du cycle de vie de ceux-ci, des usures des ventes, etc. C'est également parce que les produits dérivés d'une exposition avaient un cycle de vie aussi court que l'exposition elle-même, que les musées ont été amenés à s'affranchir du concept d'exposition temporaire en créant des produits indépendants. Le livre "Le temps Seurat", édité à l'occasion de l'exposition Seurat, relève ainsi d'un concept plus large que celui du catalogue d'exposition puisqu'il représente un ouvrage de référence sur le peintre et sur son époque, indépendant du contenu de l'exposition elle-même.

On peut observer le développement extrême de ce phénomène, avec l'aménagement dans les vastes espaces souterrains du Grand Louvre, de quarante mille mètres carrés consacrés à l'animation et au shopping : le Carrousel du Louvre. Il ne s'agit plus, ici, d'exploiter directement des ressources dérivées de l'activité du musée mais plutôt de créer un véritable effet de synergie entre l'institution muséale et les commerces indépendants installés dans cette cité souterraine³. On voit le risque de dérive. Certains responsables du Grand Louvre s'en sont émus. Il faudra certainement une sage vigilance

éducatif. Ceci est particulièrement important pour prouver qu'il existe entre le musée et sa boutique une communauté d'objectifs et d'intérêts. Il s'agit, en effet, de répondre aux critiques émanant des puristes qui voient dans ce phénomène une preuve de l'entrée des marchands du Temple dans les musées mais également à celles des commerçants qui s'attaquent à la concurrence déloyale des musées.

¹ Les reproductions ne sont jamais réellement "à l'identique" afin de ne pas interférer avec le marché. Ainsi, par exemple, les bronzes de Degas ne sont pas réalisés à l'échelle originale, les gravures vendues au Louvre et réalisées à partir des plaques originales sont marquées d'un tampon sec pour éviter toute spéculation, etc. D'autres reproductions ne sont pas réalisées "à l'identique" pour des raisons commerciales : certaines très grandes sculptures trouveraient difficilement preneur, les bijoux gaulois seraient bien trop lourds pour être portés, etc.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 144.

³ Tandis que les commerçants comptent bien que le prestige qu'ils tirent de leur présence en un tel lieu incitera une bonne partie des visiteurs à acheter toutes sortes de biens et de services même s'ils n'ont aucun rapport avec le musée lui-même, ce dernier espère de son côté récupérer une part non négligeable de la clientèle nouvelle, attirée par le luxe diversifié de la galerie marchande, en même temps que des ressources financières supplémentaires, liées aux loyers.

de la part des autorités responsables de ce complexe, pour éviter que la très brillante vitrine extérieure du musée n'occulte peu à peu l'attrait culturel que celui-ci a mission d'exercer.

• ... introduit un risque de distorsion de l'activité des musées...

Le développement qu'a connu, ces dernières années, l'activité commerciale des musées mérite d'être analysée. Il comporte en effet un risque de distorsion de l'activité muséale, celui de la consommation de masse qui veut que, cherchant à accroître les recettes commerciales des musées, on cherche également à en augmenter la fréquentation et que, finalement, on aboutisse à formuler des choix d'exposition qui plaisent au plus grand nombre, sacrifiant par là même l'amateur d'art au consommateur, les minorités motivées à la majorité moutonnaire. Mais cette menace porte également sur l'identité du musée qui risque d'être dissoute dans les activités annexes faute d'un projet culturel fort, surtout si la grande diversité des activités annexes conduit à perdre de vue le projet culturel initial. C'est le danger inhérent à toute stratégie de diversification¹. P.R. Lawrence et J.W. Lorsch ont cependant montré qu'on pouvait le surmonter par une coordination efficace des différentes activités et leur intégration au sein d'un projet cohérent.

L'introduction des produits commerciaux a généré, de fait, l'apparition de deux "écoles" au sein des musées². D'un côté, l'école traditionnelle, pour laquelle le musée ne peut se compromettre dans des activités commerciales qui seraient par nature antinomiques avec les activités de conservation et de diffusion. Tout au plus admettrait-on, s'il était absolument nécessaire de développer des produits commerciaux, de rechercher au sein des collections des objets ou des opportunités permettant une certaine valorisation des activités. D'un autre côté, une école plus récente pour laquelle la valorisation des activités doit relever d'un processus volontaire de recherche des services et produits pouvant être développés autour de l'objet principal. Il s'agit donc d'impulser dans le musée de nouvelles activités susceptibles d'engendrer des ressources.

¹ Ce danger doit d'ailleurs être nuancé par les chiffres rappelés par J.F. Chougnnet, directeur commercial de la RMN, montrant que ce phénomène est à la fois spectaculaire et marginal : *"Il est spectaculaire parce qu'on parle beaucoup et que l'on évoque des montants de chiffre d'affaires qui paraissent parfois astronomiques. On découvre dans le bilan du Metropolitan Museum de New-York que les activités commerciales représentent plus de 70 millions de dollars pour l'année 90. Il est marginal en ce sens que les 70 millions de dollars du Metropolitan ne procurent en réalité qu'une marge faible, 2% de son fonctionnement annuel ! Le développement commercial n'est pas la panacée des musées européens ou américains."* Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 117.

² C'est un sujet que nous avons traité dans le mémoire de D.E.A. consacré aux expositions temporaires dans les musées nationaux.

• ... qui peut être diminué par l'intégration des différents produits au sein du projet culturel

Il s'agit donc d'organiser la gestion des produits annexes de telle façon que les missions du musée ne se dissolvent pas dans les activités annexes. La diversification suppose, par conséquent, que l'identité et le projet du musée soient forts mais également que l'on ait réfléchi à l'articulation des différents modes de pensée au sein d'une structure de collaboration. Pierre-Jean Benghozi note ainsi que :

"le monde de la culture apparaît de prime abord comme essentiellement marqué par l'opposition de logiques irréductibles, où l'art le dispute à l'argent, la qualité au succès commercial, la création à l'organisation. Cependant, le mouvement de rationalisation des mondes de la culture ne se manifeste pas seulement dans les affrontements évoqués, mais est aussi porté par d'autres dimensions. Au delà d'une vision univoque de l'efficacité organisationnelle, l'évolution économique et technique, le cadre juridique et administratif, les modes de financement imposent chacun leur propre logique, et déterminent de façon différenciée les stratégies des acteurs"¹.

Il s'agit donc d'articuler ces différentes logiques pour favoriser leur collaboration. En matière de diversification de produits, la logique du conservateur et la logique commerciale devront donc s'articuler pour donner naissance à un projet cohérent. Les musées se trouvent en fait dans la situation classique de définition et de positionnement de leurs produits. Ceci concerne à la fois le produit principal qu'est le musée lui-même et ses expositions mais également les produits périphériques et dérivés. Il s'agit alors de réfléchir en termes de portefeuille de produits et d'articulation de ces derniers avec les différentes cibles de clientèles visées. La liaison client / produit est primordiale car tous les produits n'ont pas une vocation indifférenciée. Ainsi, une enquête réalisée à la boutique du musée de la civilisation au Québec² montre que certains clients de la boutique (pourtant située à l'intérieur même du musée) ne sont pas pour autant visiteurs du musée mais doivent être considérés comme des prospects plus sensibles. On se retrouve alors dans une configuration insolite où l'activité dérivée exerce une telle attraction qu'elle acquiert une certaine indépendance³, quand elle ne se transforme pas elle-même en " locomotive " (comme la Géode de la Cité des sciences de la Villette).

La diversification des produits et services des musées ne doit donc pas viser seulement l'accroissement des recettes et, par là, une meilleure rentabilité mais plutôt la transformation du système lui-même. Ainsi que le note Pierre-Jean Benghozi, cette

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 153.

² Boutique du musée de la civilisation. Evaluation du public. Mars 1991.

³ Les restaurants du Louvre sont fréquentés à midi par un grand nombre de "non-visiteurs".

diversification affecte le fonctionnement interne de l'institution, crée de nouvelles relations entre des secteurs variés, instaure des couplages entre les marchés correspondants, voire avec des marchés extérieurs à la sphère culturelle.

"C'est un nouveau rapport qui se construit entre l'offre et la demande : il transforme la nature et le contenu des "productions" : soit qu'elles soient envisagées dès le départ pour satisfaire plusieurs marchés connexes, soit que les contraintes posées par la diversification transforment le rapport avec les visiteurs"¹.

Si la diversification a pu paraître parfois comme le résultat d'une combinatoire de comportements d'acteurs multiples liée aux opportunités, elle prend de plus en plus la forme de stratégie délibérée et planifiée. Le "produit" offert par le musée devient donc une agrégation de produits et services divers. Les musées sont, par conséquent, amenés à gérer une gamme de produits et de services à la fois large et profonde.

4.2. Prix : les droits d'entrée et les produits annexes

4.2.1. Les droits d'entrée

La question du droit d'entrée reste l'une des plus délicates pour le gestionnaire de musée car elle touche trois points essentiels de sa gestion : la fréquentation, le financement mais également le problème éthique de la mission du musée en matière de démocratisation. Les auteurs qui se sont attachés à cette question sont peu nombreux et restent encore divisés.

• Droit d'entrée versus gratuité

Pour les uns le droit d'entrée n'est pas seulement générateur de revenus, il oblige le musée à être plus attentif aux besoins de ses visiteurs et lui permet de démontrer à ses commettants son désir de "se prendre en main". Cette position s'est formalisée au 19^{ème} siècle alors que l'indigence des musées se faisait cruellement sentir et que le droit sur les entrées est apparu comme un moyen de sauvegarder des musées menacés de disparition.

Pour d'autres, au contraire, le droit d'entrée dresse une barrière à l'accessibilité et entraîne une baisse de la fréquentation, en particulier dans les catégories de public les moins fortunées, faisant par là même échec à la volonté de démocratisation. Selon eux, les exigences financières de rentabilisation ne sont pas forcément en accord avec les potentialités techniques et les objectifs culturels des musées et la rentabilité d'une telle

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 165.

mesure apparaît incertaine puisque les dépenses additionnelles¹ qu'elle génère ne sont pas compensées par les revenus obtenus. Il faut cependant noter que les adeptes de la gratuité semblent se raréfier, celle-ci étant de plus en plus considérée comme peu efficace, contribuant à creuser le déficit financier des musées, amenant une dévalorisation de leur image et engendrant des effets néfastes sur leur économie. Les musées nationaux pratiquent, à l'heure actuelle, des hausses tarifaires ainsi qu'en témoigne l'analyse croisée de l'augmentation de leur fréquentation payante (+ 4 % entre 1991 et 1992) et celle des recettes du droit d'entrée (+ 7,4 %)².

• Fixation des droits d'entrée : élasticité et prix psychologique

La fixation du droit d'entrée dépend très directement des objectifs des établissements. Les musées français - relevant en grande majorité du secteur public - n'envisagent pas l'objectif de rentabilité financière comme une priorité, le prix d'accès et les coûts engagés seront en grande partie déconnectés. Le droit d'entrée ne sera donc pas un facteur de rentabilité financière mais plutôt un facteur de rentabilité sociale permettant de rendre les musées accessibles au plus grand nombre, un peu comme si l'on assimilait le musée à une fonction sociale du type enseignement³. L'équilibre entre les ressources et les dépenses, s'il fait partie des objectifs des musées, ne pourra par conséquent être atteint par une augmentation du droit d'entrée, d'autres voies devront être trouvées.

Il n'existe pas, à notre connaissance, d'études faisant application aux musées du concept d'élasticité de la fréquentation par rapport au prix. Ceci s'explique d'une part par le fait que la mise en évidence d'un prix unitaire optimisant les recettes est l'illustration d'un phénomène strictement économique alors que les causes de ce phénomène sont culturelles, psychologiques et économiques et, d'autre part, que la fixation d'un prix d'entrée est le plus souvent un acte politique. Traditionnellement le droit d'entrée dans les musées a été fixé à un niveau très bas dans une optique de service public. Nous rappelions cependant précédemment que seuls 30 % des Français se rendaient dans les musées. On peut donc penser que le prix ne constitue pas une variable déterminante de la fréquentation⁴ et que l'élasticité de la demande par rapport au prix est assez faible.

¹ Installation de la billetterie, personnel supplémentaire, contrôle, etc.

² Le droit d'entrée du Grand Louvre s'élevait ainsi à 35 F en novembre 1993 et à 40 F en janvier 1994.

³ L'objectif de démocratisation assigné aux musées doit évidemment être pris en compte et chaque décision tarifaire pondérée par son influence présumée sur la fréquentation. Ceci signifie que le raisonnement ne porte pas sur le prix d'entrée unitaire mais plutôt sur les recettes globales (nombre d'entrées x prix unitaire).

⁴ Certains musées, dont les tarifs sont parmi les plus élevés, affichent des taux de fréquentation très importants : c'est le cas par exemple du musée Toulouse-Lautrec à Albi.

Néanmoins, cette élasticité est plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. En effet, dans le cas extrême où la gratuité est choisie, la demande réagit très fortement¹.

Le concept de prix psychologique est lui, par contre, largement utilisé². En effet, le prix ne résultant pas d'une offre ni d'une demande, la fixation du prix relève, plutôt, d'un constat sur le seuil psychologiquement supportable par le visiteur, compte tenu des produits de substitution sur le marché. La fixation du droit d'entrée devra donc tenir compte à la fois de la concurrence directe (la "concurrence intra-sectorielle" de Michaël Porter), mais également de celle des produits de substitution. Les phénomènes de mode et le sentiment de rareté sont également extrêmement importants, ce qui explique que la fréquentation des grandes expositions temporaires ne sera généralement pas découragée par une hausse des prix. Les musées exploitent d'ailleurs cet engouement en pratiquant des droits d'accès sensiblement plus élevés pour les expositions que pour les manifestations permanentes. Ainsi, à l'automne 1993, alors qu'était projeté sur les écrans de cinéma le film de Spielberg "Jurassic Park", le Palais de la Découverte organisait une exposition autour de ce thème, pour laquelle le droit d'entrée avait été fixé à 45 francs au lieu des 22 francs habituels.

• La modulation des droits d'entrée permet de segmenter le public et de réguler la fréquentation

Il existe également des tarifs adaptés permettant au visiteur soit de programmer sa visite³, soit de bénéficier de tarifs préférentiels⁴. Diversification tarifaire et gratuité catégorielle⁵ sont souvent présentes dans les musées afin de mieux répartir le flux de visiteurs, de conquérir des publics nouveaux, d'instaurer des processus de fidélisation et de réduire les inégalités culturelles en ouvrant davantage les musées aux catégories

¹ Une illustration nous en fut donnée fin novembre 1993, lors du week-end d'inauguration du Grand Louvre. Les 108 000 visiteurs ont été certainement attirés par la nouveauté mais également par la gratuité. Cette augmentation est d'autant plus frappante que, comme nous l'avons vu, les visiteurs jouissent le plus souvent d'un niveau de revenu assez élevé et que, les prix d'accès sont rarement prohibitifs et ne présentent donc pas une différence importante avec la gratuité.

² Jean-Marc Bordier, adjoint au maire de Poitiers pour les Affaires Culturelles, s'interroge : "*Dans nos musées, l'accès est gratuit, ce qui est souvent présenté comme un facteur d'égalité d'accès. A voir, car le non-initié peut se méfier d'une gratuité destinée à l'appâter, ou sous-estimer la valeur de ce qu'on lui offre, dans une société où tout se paie*". C'est la question du prix psychologique largement abordée dans les publications de marketing et bien connue par les entreprises du secteur privé. Tables rondes du 1^{er} salon de la muséologie. 1988. Op. cit. Page 26.

³ Par exemple, à la Cité des Sciences et de l'Industrie on peut acheter une visite pour un jour et une heure donnés. C'est également le cas pour certaines grandes expositions temporaires.

⁴ Systèmes d'abonnement, de réduction pour certains groupes de visiteurs, etc.

⁵ Dans les musées nationaux, par exemple, la politique tarifaire comporte un grand nombre de cas d'exonérations et de réductions : les jeunes jusqu'à 18 ans, les personnes âgées de plus de 60 ans, les allocataires de l'aide sociale, les familles nombreuses, etc.

sociales défavorisées. Claude Fourteau, responsable du service liaison - adhésion du Centre Georges Pompidou, soutient par ailleurs l'idée que la création d'une multitude de tarifs d'adhésion crée des liens forts avec les visiteurs du musée :

"c'est que travaillant avec des segments de publics précisément identifiés, nous avons pu observer à quel point le fait d'être désigné par un tarif interpelle une catégorie de visiteurs potentiels. C'est l'intention ici qui compte, plus que la réduction, et qui appelle la réponse".

De même, la perception des droits d'entrée et les modalités de paiement se sont diversifiées : réservation, recours au minitel, caisses automatiques, etc. Les musées intègrent les innovations technologiques pour mieux répondre aux attentes de leurs visiteurs. Par l'intermédiaire de ces nouvelles technologies, ils deviennent accessibles à distance et entrent parmi les biens de consommation en se banalisant. On en a vu une application spectaculaire lors de l'exposition Van Gogh d'Amsterdam pour laquelle le musée est parvenu à gérer au niveau international la rareté de ses entrées. Les musées français commencent à s'inspirer de ces exemples : ce fut le cas pour la rétrospective Toulouse-Lautrec en 1992. Certains se sont même demandé si cette orchestration très médiatique n'avait pas contribué à créer la demande. Il n'est d'ailleurs pas prouvé que de telles opérations séduisent un public potentiel et renversent le côté élitiste de la consommation culturelle. Cette introduction des nouvelles technologies comporte de plus des faiblesses qui peuvent aller à l'encontre des missions de service public¹. Enfin, non seulement leur complexité et leur fragilité font courir le risque de pannes gênantes pour les visiteurs, mais elles favorisent, par souci de simplification, une tendance à l'uniformisation des tarifs. Claude Fourteau note² que cela peut amener à décourager des visiteurs non habitués du musée qui ont besoin d'une aide à la décision d'achat et d'interlocuteurs humains.

Au chapitre 5, nous montrerons que le droit d'entrée n'est pas fixé en fonction d'une politique commerciale mais plutôt sous la contrainte publique de rendre le musée accessible à tous. Cependant, le prix peut être un outil marketing lorsqu'il permet une régulation de la fréquentation. Ainsi, depuis janvier 1994, le droit d'entrée du Grand Louvre passe de 40 francs à 20 francs après 15 heures. Le prix peut également être transformé en objet de marketing par la dynamisation de la vente. Bénédicte Boissonnas, chef du département de l'accueil et du droit d'entrée de la R.M.N., propose³ ainsi de faire porter les efforts non sur le droit d'entrée lui-même, c'est-à-dire sur le

¹ Elles sont bien moins maîtrisables que les coûts de personnel et représentent des investissements importants pour les musées qui doivent les amortir sur plusieurs années.

² Politique tarifaire et service public. In "Musées et économie". 1992. Op. cit. Pages 99 et 100.

³ Ibid. Pages 187 et 188.

prix, mais sur les moyens mis en œuvre pour vendre ce droit d'entrée¹. Elle y voit le double avantage, pour les musées, de vendre plus de droits d'entrée et de développer la vente à l'avance, ce qui permet d'éviter les files d'attente aux caisses. Ces suggestions répondent au souci de développer une stratégie de distribution de type "push", conduisant les musées à adopter une attitude active face à leur fréquentation. Cela nécessite une organisation accrue² et plus de souplesse dans la gestion du droit d'entrée pour s'adapter aux règles de travail des professionnels du tourisme.

4.2.2. Le prix des produits annexes

Notons, pour terminer, que le droit d'entrée n'est pas le seul prix sur lequel les musées peuvent jouer. C'est d'ailleurs en partie pour cette raison que les musées ont choisi de développer des produits annexes : les programmes éducatifs leur permettent de faire varier leurs tarifs d'entrée, les produits "commerciaux" génèrent des recettes annexes, tout comme les activités concédées. La diversification des activités, jumelée à la différenciation des publics, a conduit les musées à réfléchir aux prix des produits et services proposés à côté de l'activité traditionnelle d'exposition. Les prestations annexes d'agrément, qui contribuent à faire du musée un lieu de convivialité et de détente, de même que les prestations culturelles associées peuvent être, dans certains cas, facturées et ainsi générer des marges permettant une certaine autonomie financière. Dans ces domaines, le marketing jouera pleinement son rôle, notamment en matière de fixation des prix. C'est ainsi que le concept de prix psychologique est largement utilisé. Pour les objets commerciaux, dérivés des expositions, l'idéal serait de ne pas dépasser un prix de vente de 600 francs, au dessus duquel les ventes fléchissent³. La R.M.N. explique ainsi la croissance de 22 % de son chiffre d'affaires commercial entre 1991 et 1992 par : *"le nombre croissant de manifestations dans les musées combiné à une hausse sensible de leur fréquentation, l'aménagement de nouveaux espaces de vente et l'amélioration des comptoirs existants, ainsi qu'à l'élargissement des gammes de produits"*⁴.

¹ Il s'agirait, par exemple, de développer la vente en dehors des établissements en la proposant dans un lieu d'achat ouvert aux publics individuels et aux agences de voyages. Cette antenne du musée devrait être placée dans un quartier commerçant pour ainsi informer et attirer un public qui n'a pas l'habitude de fréquenter les musées. Il serait également envisageable d'insérer la vente du droit d'entrée dans des réseaux de billetterie fonctionnant déjà dans des domaines proches, en particulier les transports (la R.A.T.P. vend déjà la carte inter-musées), les agences de théâtre ou les Fnac. Il serait ainsi possible de vendre le droit d'entrée là où se trouve le public, en amont de sa visite au musée.

² Dans cet objectif, une boutique "Musée & Compagnie" située rue Étienne Marcel à Paris, permet l'amélioration de la vente de billets aux professionnels du tourisme (tour operators, autocaristes, etc.)

³ Béatrix de l'Aulnoit. Musée is business. Page 87.

⁴ Rapport d'activité 1992. Réunion des Musées Nationaux. Op. cit. Page 30.

4.3. Distribution

Peu de travaux existent sur la question de la distribution du produit muséal. On peut s'en étonner en constatant, comme nous le rappelions en introduction, que beaucoup de musées ont développé ces dernières années des stratégies de distribution pour rendre leurs produits accessibles à un public le plus large possible¹. Ces outils, permettant le déplacement d'une exposition, autorisent un "rajeunissement" du produit par un changement de clientèle (relance du cycle de vie), une optimisation des coûts par un amortissement élargi, mais aussi un apport à chaque musée d'un courant d'expositions, créatrices d'événements, souvent hors de portée de sa seule capacité de production. On lira, à ce propos, avec intérêt les rares articles publiés de quelques auteurs qui, comme Carol Supplee² ou William Anderson et Herbert Sprouse³, ont traité de cette question.

Les musées développent en fait deux stratégies de distribution pour leurs différents produits. Une stratégie "pull", qui consiste à attirer le public à eux, par promotion de leur image à travers des campagnes de notoriété ; et une stratégie "push", qui consiste à pousser les produits vers les clients, en mettant en œuvre les techniques modernes de distribution pour promouvoir les produits (vente par correspondance, franchises, concessions, etc.). Ces deux stratégies complémentaires permettent aux musées d'aller vers leurs marchés sans pour autant perdre leur identité.

Mathieu Belloir a développé, en 1988, une thèse intéressante aux tables rondes du premier salon de la muséologie. Son idée est que le choix du lieu d'implantation d'une exposition sélectionne a priori ses publics : proposée dans le cadre traditionnel d'un musée, elle risque de n'attirer que les amateurs avertis ou des individus pré-sensibilisés au thème abordé ; implantée sur un lieu de passage, elle rencontrera le véritable grand public, celui qui devrait être la cible prioritaire d'une politique d'acculturation. Ainsi, suivant les cas, et selon les propres termes de l'auteur, on se trouvera en présence d'un public "*d'abonnés culturels*" ou "*d'abandonnés culturels*". L'auteur en veut pour preuve deux expositions qui ont été organisées en 1986 et 1987 : la première n'a été fréquentée que par le traditionnel public d'avertis peu nombreux ; la seconde - organisée dans une galerie commerciale - a touché un public beaucoup plus vaste. L'auteur en conclut que

¹ Citons, pour mémoire, les expositions itinérantes, les prêts d'œuvres, les muséobus, les expositions organisées dans les écoles ou les prisons. A titre d'exemple, l'exposition "Henri Moore" qui s'est déroulée au jardin de Bagatelle en 1992 a obtenu un grand succès, tant auprès des familiers du jardin, qu'auprès des amateurs de sculptures et des admirateurs de l'artiste.

² Supplee Carol. Museums on wheels.

³ Anderson William R., Sprouse Herbert. Museums in the marketplace.

ce dernier public peut être accessible dès lors que le musée fait l'effort d'adapter son offre à ses besoins, tant sur le plan de la "distribution" que sur celui du contenu¹.

Si les questions de distribution sont, pour l'instant, peu étudiées du point de vue de l'activité propre du musée, elles le sont un peu plus sur le plan de son activité commerciale. L'implantation et le développement des boutiques des musées amènent ainsi à s'interroger sur plusieurs points. Tout d'abord, sur le plan de l'organisation interne, les boutiques posent aux musées un certain nombre de problèmes liés à la recherche de l'accroissement de la diffusion : problèmes liés en particulier aux horaires d'ouverture et à la place des boutiques qui doivent concilier deux objectifs antagonistes: objectifs commerciaux, d'une part, qui veulent que les espaces commerciaux soient placés à un endroit stratégique, si possible distinct de l'accès au musée, et accessibles à de larges plages horaires ; objectifs culturels et de sécurité, d'autre part, imposant aux boutiques de ne pas empiéter sur les surfaces consacrées au musée, ni perturber l'ambiance de celui-ci ou poser des problèmes de sécurité. Enfin, la boutique de musée doit trouver sa place dans l'environnement urbain du musée, elle doit se positionner par rapport aux autres boutiques de la ville. Pierre-Jean Benghozi² note à ce propos que le risque de concurrence entre boutiques de la ville et boutiques du musée va tourner autour de deux thèmes principaux : l'ouverture le dimanche dont bénéficient les boutiques de musée qui peuvent ainsi devenir un pôle d'attraction important dans les petites villes disposant de peu d'activités dominicales, et la concurrence, au détriment cette fois des boutiques du musée, exercée par les commerces culturels (les gros distributeurs de disques, livres et produits audiovisuels) qui s'orientent eux-mêmes vers la constitution d'une offre diversifiée globale ne se limitant plus à la vente de livres ou de disques mais comprenant également expositions, concerts, conférences, etc.

En matière de distribution de produits dérivés, une diversification est également apparue avec les catalogues de vente par correspondance et les boutiques indépendantes qui s'implantent dans des lieux passants, sans souci de proximité avec leurs musées de référence.

4.4. Promotion : la communication

La communication est la variable du marketing-mix la plus volontiers mise en œuvre dans les musées. Ceux-ci communiquent aisément dans le but d'informer, de séduire ou de fidéliser leurs partenaires, tant sur les marchés en aval (les consommateurs) que sur

¹ L'anti-public au secours d'une nouvelle muséologie. Op. cit. Page 33.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 156 et 157.

les marchés en amont (les financiers). Ils le font d'autant plus facilement qu'ils bénéficient d'une communication spontanée et gratuite offerte par les media et le "bouche à oreille". Les musées utilisent ainsi plusieurs techniques de communication, mais, comme le regrette le groupe de travail de HEC - Montréal, celles-ci :

*"au lieu d'être intégrées dans un plan global, se trouvent dispersées au sein de certaines fonctions [...]. Cette dispersion varie d'une institution à l'autre compte tenu des structures organisationnelles. Il s'ensuit que toute généralisation s'avère impossible et hasardeuse"*¹.

Comme pour répondre à cette critique, un service de communication a été créé en avril 1992 par la R.M.N. afin de concevoir et d'organiser l'ensemble des actions visant à promouvoir les expositions et les produits éditoriaux et commerciaux de l'établissement.

La détermination de la politique de communication suppose que le responsable du budget de communication ait réfléchi aux objectifs et aux cibles de la communication afin de mettre en œuvre, dans le cadre de son budget, différentes techniques permettant d'atteindre les buts qu'il se sera assignés. C'est l'objet du plan de communication. La définition de celui-ci nécessite que soient confrontés les objectifs de la communication et ses cibles afin de déterminer les moyens à mettre en œuvre. Le choix des moyens de communication (publicité, marketing direct, relations publiques) va dépendre de l'adéquation entre les objectifs, les cibles visées et les moyens choisis, ainsi que le résume le tableau ci-après² :

Publics visés et objectifs	Publicité	Marketing direct	Relations publiques
Utilisateurs			
Public large	++		
Public précis et identifié		++	
Leaders d'opinion / prescripteurs	+	+	++
Objectifs			
Faire connaître (rôle cognitif)	++	+	
Donner un contenu à l'image (rôle affectif)	++		+
Stimuler les consommateurs (rôle conatif)	+	++	

Tableau 4.15. : Le choix des moyens de communication

Chacun des trois objectifs de la communication concerne un ou plusieurs publics précis qui constituent les cibles de la communication. Elles sont de deux catégories : les cibles aval et les cibles amont. Les cibles aval peuvent elles-mêmes relever de deux types : les consommateurs finaux des biens et services et les leaders d'opinion qui exercent une influence auprès de leur groupe de référence et y répercutent l'information. Les cibles amont sont également de deux types : les décideurs en matière de financement et les

¹ Op. cit. Page 20.

² Tiré de "Le management des entreprises artistiques et culturelles". 1993. Op. cit. Page 109.

prescripteurs. Le décideur cherchera à évaluer la qualité de son investissement par les retombées médiatiques obtenues. Le rôle des prescripteurs et leaders d'opinion (journalistes, critiques, etc.) sera donc déterminant dans le choix d'investissement. Notons que des synergies existent entre les deux cibles visées par la politique de communication puisque les cibles amont recherchent généralement un accès au public aval. Il en est ainsi des électeurs pour les élus locaux ou des clients pour les mécènes.

La variable du marketing-mix qui est la plus acceptée et utilisée par les musées est la publicité dont l'objectif est de faire augmenter le taux de fréquentation. C'est d'ailleurs cette variable qui apparaît le plus souvent dans les travaux publiés sur la question. En France, citons F. Birobent qui formule un certain nombre de conseils destinés aux musées en matière de communication :

*"Les arguments publicitaires seront conçus à la fois comme des arguments de "vente" et de "revente". Placé dans l'alternative - visite ou non visite - il est souhaitable que le public ressente l'abstention comme une perte et une frustration"*¹.

Armand Amann, interrogé sur les moyens de communication les plus efficaces, note que :

*"l'affiche vient en premier, suivie du bouche à oreille. La presse se taille la plus petite part dans le domaine de l'information."*².

Françoise Baligand énonce les différents moyens de communication qu'elle a l'occasion de mettre en œuvre : certains sont spécifiques aux musées, d'autres plus classiques :

*"Nous sommes en train de mettre en place des catalogues de musées. Mais pas le style catalogue scientifique, des catalogues grand public avec uniquement des reproductions en couleur, un texte très facile. Dans le cadre d'échanges avec la Belgique, nous sommes en train d'éditer une carte routière du Nord Pas-de-Calais et des musées belges frontaliers [...]. A l'occasion de la première "Ruée vers l'art", nous avons fait une très importante promotion des musées avec une agence de communication parisienne, nous avons eu l'intervention de R.T.L. et de la presse. [...] Ces opérations de communication se font aussi vers l'étranger. Nous essayons d'organiser régulièrement des voyages de presse où nous invitons des journalistes. [...] Ils viennent trois jours visiter nos musées, et nous recevons alors des centaines d'articles sur les musées"*³.

Les techniques de communication des musées concernent également les produits dérivés qui bénéficient d'une très large couverture médiatique. A titre d'exemple, la ligne "Paris la nuit" lancée par Philippe Renaud pour Paris Musées, a connu un franc succès, en grande partie imputable aux échos qu'elle a reçus dans les journaux. De

¹ Communication, Marketing et Muséologie. 1987. Op. cit. Pages 16 à 21.

² Op. cit. Page 9.

³ L'Ami de musée. Juin 1991. Op. cit. Page 14.

même, beaucoup de Parisiens se souviennent de la campagne d'affichage des Arts Décoratifs entre janvier et avril 1992 et dont le slogan était "*Achetez à la boutique ce qui vous fait rêver au musée*". De son côté, l'hebdomadaire "Le Nouvel Observateur" du 9 au 16 décembre 1993 comportait un cahier publicitaire de cinq pages intitulé "Cadeaux d'artistes" au sein duquel figuraient de nombreuses annonces pour des librairies ou des boutiques de musées mais également pour les musées eux-mêmes : "Pour Noël, offrez un abonnement au Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris".

L'apparition de la communication et des techniques de promotion dans les musées a été mise en évidence par la création, au milieu des années soixante-dix, d'une agence de communication et d'ingénierie culturelles, l'agence "Public et Communication", qui s'est spécialisée sur les organisations artistiques, et en particulier sur les musées¹. Jusqu'alors, seules quelques très grandes expositions, parisiennes le plus souvent, étaient dotées d'un budget publicitaire ; la gestion et la vie quotidienne de l'ensemble des musées français restaient, quant à elles, largement étrangères à toute action promotionnelle. Portée par le contexte favorable de l'apparition d'un grand nombre de nouveaux musées (soit créés, soit rénovés) à la tête desquels furent souvent placés de jeunes conservateurs, "*désireux de mener au succès les projets qui leur étaient confiés*"² et de la volonté des élus de faire du développement culturel un axe fort de leur politique de mise en valeur de leur patrimoine artistique et culturel, l'agence s'est vu confier, en 1980, sa première opération de communication³, bientôt suivie par de nombreuses autres. Bernadette Alembret, auteur de l'article susmentionné et directrice de l'agence, rejoint la position du groupe de travail de HEC - Montréal lorsqu'elle écrit :

*"si l'impulsion qu'une agence de marketing et de communication peut apporter à la définition, au lancement, à la fréquentation et à la notoriété d'un musée n'est [...] plus à démontrer [...], la permanence de cet effort passe par la création, au sein du musée, d'une structure spécialisée pouvant prendre le relais de l'action entreprise. La politique de communication n'est pas un coup d'éclat, mais un travail quotidien, un suivi, une volonté. La pérennité des résultats est à ce prix. Agence extérieure et service intégré ne s'opposent en aucun cas ; ces deux structures se complètent et s'enrichissent mutuellement"*⁴.

*

* *

¹ Ses réalisations sont exposées dans l'article "Une agence de communication et d'ingénierie culturelles au service des musées", paru dans la revue *Museum*. N° 172. Vol. XLIII, n°4, 1991. Pages 211 et 212.

² *Ibid.* Pages 211.

³ Celle-ci concernait l'ouverture du musée de préhistoire d'Ile de France à Nemours. L'agence fut chargée de la politique de relations avec la presse et de relations publiques. Cette opération fut un tel succès que le musée reçut, en 1981, la Mention Spéciale pour le prix du musée du Conseil de l'Europe.

⁴ *Museum*. N° 172. Op. cit. Page 212.

Ce rapide survol de l'utilisation, par les musées, de quelques techniques marketing montrent que ceux-ci n'ont généralement qu'une vision partielle de la fonction marketing et qu'ils n'utilisent les outils qui s'y rattachent qu'à des fins extrêmement précises et étroites, telles que l'augmentation de la fréquentation ou celle des ressources. Le marketing est alors, non pas une fonction intégrée de l'organisation permettant de gérer l'offre et la demande, mais un patchwork d'outils cherchant à répondre à quelques objectifs purement quantitatifs, outils qui d'ailleurs sont eux-mêmes éclatés entre divers services. C'est pourquoi le groupe de travail de HEC - Montréal déplore que :

*"le marketing [ne soit] pas intégré dans un processus managérial global basé sur la réalisation de la mission de l'institution [et qu'il] concentre son attention essentiellement sur l'offre et ne se soucie guère de la demande"*¹.

Ceci est largement dû à une méconnaissance de cette discipline. Le marketing apparaît encore, à de nombreux muséologues, comme une fonction cherchant à s'immiscer dans leurs activités professionnelles et dont le seul intérêt est de répondre à leurs problèmes de financement. Ce qui fait dire aux étudiants de HEC - Montréal que :

*"si le musée n'avait pas de problèmes financiers, le marketing demeurerait en dehors du musée"*².

C'est sans doute excessif car beaucoup d'indices donnent à penser que la dualité entre l'approche "client" encouragée par le marketing et l'approche "produit" défendue par le musée est en voie d'apaisement, même si l'évolution se fait à un rythme jugé trop lent. D'ailleurs, un nombre croissant de musées, sous la double influence d'un environnement de plus en plus concurrentiel et du recrutement d'une nouvelle génération de muséologues formés à la gestion, s'ouvrent aux techniques de gestion et donc au marketing... même si ce dernier est encore très loin de se voir intégré comme outil privilégié de la planification stratégique. Au cours de leur enquête, le même groupe d'étudiants de HEC - Montréal a interrogé les responsables de quelque douze musées sur leur position vis-à-vis du marketing. L'un d'entre eux résume très bien le dilemme vécu par les musées :

"What makes marketing of a museum so challenging and unique is that, in order to fulfil our mandate, we can never truly become market driven. We have to find some kind of balance. We have to become market responsive, market sensitive; but at the same time, we have to fulfil our mission which often means being product driven to a degree. This is what makes it so difficult. On the one end, in terms of programming, there are certain products we can develop that are in fact market driven, like retail products or certain kinds of public programmes. But when it comes to the core of museum - the collection and the exhibitions -, our mission is to advance the cause of art. And sometimes, that means that we have to develop the public's taste and to advance art."

¹ Op. cit. Page 21.

² Op. cit. Page 23.

*And if we were only responding to what the public wants, we would not be fulfilling our mission."*¹.

Conclusion : L'ETUDE DES BESOINS : PREOCCUPATION PASSAGERE OU FONCTION FONDAMENTALE ?

Ce chapitre, consacré à l'étude des publics des musées et au marketing muséal, nous montre que les musées sont actuellement dans une phase de recherche d'information sur leurs visiteurs. Cette situation, si elle est encourageante et révélatrice d'une démarche volontariste, ne signifie pas cependant que les musées - dans leur grande majorité - aient une connaissance précise de leurs publics. Elle ne signifie pas non plus, qu'au delà de cette phase d'accès à l'information, ils aient cherché à formaliser des approches plus stratégiques, visant la nature du public auquel ils souhaitent s'adresser ou le type de prospection - culturelle ou marchande - qu'ils entendent développer vis-à-vis de ce même public. Des lacunes subsistent donc encore dans ces domaines.

On peut dire, cependant, que les musées ont bien intégré, dans leur stratégie de développement, la connaissance et la prise en compte des désirs et des besoins de leurs publics. Face au phénomène nouveau que constitue cette sollicitude, et aux études de besoins qu'elle suscite, Jérôme Bon et Albert Louppe s'interrogent pour savoir s'il s'agit d'une préoccupation passagère ou d'une fonction fondamentale appelée à modifier en profondeur les relations entre le service public et la population. Comme leur réflexion nous paraît bien s'appliquer au domaine particulier qui nous intéresse, nous rappelons ici les principaux termes de leur conclusion.

Les auteurs nous rappellent d'abord que les études suscitent des réactions contrastées : tandis que les uns les voient comme un progrès non négligeable, d'autres pensent qu'elles ne sont que gaspillage et motifs à dépenses inutiles. Cette résistance au changement leur semble accentuée par le manque d'informations des responsables sur la pratique des études et sur la place qui doit être la leur dans le processus de décision. *"Leur connaissance insuffisante des méthodes d'étude des besoins se traduit par une méfiance instinctive, par l'idée qu'il s'agit d'un domaine réservé aux spécialistes"*².

C'est le cas précisément des musées : nous avons vu que les réactions négatives sont souvent le fait de personnes mal renseignées sur la nature du marketing, parce que leur formation de conservateur ou de muséologue ne les a pas sensibilisés à ces questions. Les auteurs relèvent une autre source de blocage liée à l'assimilation faite entre les

¹ Le marketing en milieu muséal. 1991. Op. cit. Pages 60 et 61.

² Marketing des services publics. 1980. Op. cit. Page 196.

méthodes utilisées pour la recherche et les décisions pouvant être prises à partir de ses résultats. Les différentes études s'appuient en effet sur des éléments objectifs et quantifiables. C'est ainsi qu'on mesurera plus facilement une conséquence économique qu'une conséquence sociale qui se prête plus difficilement à quantification et qui risque donc de n'être citée que "pour mémoire".

*"Cette prépondérance du quantifiable sur le non quantifiable, de l'économique sur le social suscite l'inquiétude chez certains responsables qui y voient un facteur de détournement des objectifs des services publics"*¹.

Les critiques oublient trop facilement qu'une étude de besoins n'est pas faite pour donner une solution mais pour permettre un arbitrage. Derrière ces critiques il y a la crainte que si l'on se contente de mesurer ce qui peut l'être facilement (et, le plus souvent, il s'agit des moyens mis en œuvre), on soit conduit à rechercher l'amélioration des seuls indicateurs de production au détriment de la qualité et finalement de l'intérêt général. Alain Burlaud souligne, lui aussi, ce point :

*"Si le contrôle de gestion ne se fondait que sur des coûts et des volumes, on aboutirait rapidement à une détérioration inacceptable de la qualité pour satisfaire au système de contrôle, d'évaluation et de sanction ou récompense."*².

Ce conflit de visions, apparemment contradictoires, est celui qu'Alain Burlaud et Claude Simon appellent *"le conflit de la rationalité économique et de la rationalité politique"*³. La rationalité politique ne permet pas de calcul au sens où l'entend la rationalité économique. Il est donc inenvisageable de fixer des obligations en termes de résultat comptable ou de profit financier à de telles organisations. Les obligations seront traduites en d'autres éléments, non interprétables eux-mêmes sous forme de calculs économiques : normalisation des attitudes et des comportements par rapport aux règles, niveau de qualité des services, égalité stricte des usagers. Les auteurs concluent que *"les services publics ne sont pas des services gérés sans considération de coût ; ce sont des services où le coût n'est pas la seule considération"*, ce parce que leur finalité est externe, au contraire du secteur privé pour lequel la finalité est interne (rentabilité)⁴.

Malgré ces réticences et ces blocages, Jérôme Bon et Albert Louppe défendent la thèse que la tendance à faire précéder les décisions publiques d'une étude de besoins est appelée à se développer sous la pression de l'environnement mais aussi en raison de la sensibilisation à ces problèmes des nouveaux responsables des organisations publiques :

¹ Marketing des services publics. 1980. Op. cit. Page 196.

² Contrôle de gestion : guide de lecture de la bibliographie. Cours de contrôle de gestion. D.E.A. Sciences de Gestion. Université Paris XII. 12 / 09 / 91. Page 10.

³ Coûts / Contrôle. Vuibert. 1988.

⁴ Ces réflexions seront, bien entendu, développées ultérieurement, au chapitre 6.

*"Les organisations qui sont soumises à une forte pression de l'environnement trouvent dans l'étude et la prise en compte des besoins du public un moyen de se prémunir contre les attaques trop virulentes. Ainsi donc, il semble que le développement des études de besoins passe en priorité par les secteurs les plus soumis à la concurrence ou à l'opinion publique"*¹.

Les musées se situent très certainement, à l'heure actuelle, dans ce cas : la concurrence est de taille et l'opinion publique a la possibilité d'exercer une influence importante, soit de manière passive - en plébiscitant ou non un établissement -, soit de manière plus active lorsque des visiteurs s'organisent en associations pour mieux faire connaître leurs opinions aux musées. Si les pressions de l'environnement jouent un grand rôle dans le développement des études de besoins, il ne faut pas sous-estimer les pressions venant de l'intérieur même des organisations, soit que les responsables en place aient acquis, au travers d'actions de formation et d'information, une sensibilisation à ces questions, soit parce que les recrutements sont moins uniformes. C'est de plus en plus le cas pour les musées. Ceci sera développé au chapitre 6.

Quoi qu'il en soit, Jérôme Bon et Albert Louppe insistent sur le fait que, pour être accepté et durable, ce développement des études de besoins nécessite également que soient explorées de nouvelles méthodes de recherche, prenant en compte de façon satisfaisante les conséquences sociales des actions envisagées, même si :

*"l'ouverture à laquelle conduisent de telles recherches n'est pas sans inconvénients, car il est probable que plus les administrations se tourneront vers le public, plus celui-ci se sentira fondé à faire valoir son point de vue et à exiger un droit de regard plus direct sur la gestion des affaires publiques. [...] Enfin, même si cet effort d'ouverture et de dialogue paraît ingrat, on peut penser que les services publics ont, de toutes façons, intérêt à provoquer le débat plutôt qu'à le subir."*²

Derrière l'évocation de ces difficultés, on voit bien que subsiste l'interrogation que formulaient les intervenants du premier salon de la muséologie sur la nature du public des musées : le visiteur est-il un client ? Noël Imbert-Bouchard note que :

*"cette approche est caractéristique des institutions qui sont à la marge de l'économie marchande. Car le musée n'est pas véritablement dans l'économie marchande. Mais il n'en est pas loin, à la périphérie. Il est intéressant de travailler sur cette périphérie pour employer les techniques de marketing les plus aptes à permettre l'augmentation des ressources propres et les taux de fréquentation de la clientèle"*³.

Le musée, nous l'avons rappelé à plusieurs reprises, est une organisation complexe partagée entre sa mission de conservation du patrimoine et son devoir de diffusion

¹ Marketing des services publics. 1980. Op. cit. Page 196.

² Ibid. Page 198.

³ Tables rondes du 1^{er} salon de la muséologie. 1988. Op. cit.

auprès de la population. Ce service de diffusion pourrait, en tant que tel, s'apprécier en termes de rentabilité ... rentabilité d'un service public s'entend, c'est-à-dire mesurée non pas par un bénéfice mais plutôt par un degré d'efficacité. Si l'on adopte cette vision alors, comme le note Jean-Marc Bordier :

*"le visiteur est un client. Pour l'attirer et le garder il faudrait qu'il soit considéré comme la raison d'être même du musée. Or on en est loin, particulièrement là [...] où sévit la gratuité. L'effet pervers en est que les personnels ont tendance à regarder le visiteur comme une personne à qui l'on rend service, et qui n'a donc qu'à bien se tenir et ne pas trop déranger. Pour moi cette nécessité de rentabilisation fait qu'un musée devrait être conçu et géré comme un établissement d'action culturelle qui a pour tâche de conquérir des publics et de les garder"*¹.

Face au contexte de concurrence que nous avons à plusieurs reprises évoqué, cela signifie qu'il faut, à la fois, tout mettre en œuvre pour conquérir les publics - tant actuels que potentiels - et, pour cela, recourir aux techniques qui ont fait leur preuve dans le secteur privé : affiner et différencier l'offre en travaillant sur le produit, sur la distribution, sur le prix et la communication. Il est bien entendu que mettre en œuvre de tels programmes nécessite des moyens importants tant humains que financiers. La grande majorité des musées publics ne dispose pas de personnels spécialisés dans la commercialisation ou la communication et, lorsque le conservateur s'en occupe, ce n'est ni son métier, ni sa formation. Jean-Marc Bordier note que :

*"sans verser dans le mercantilisme ou dans l'ostentation médiatique, les musées devraient être mis en condition d'exercer une véritable force d'attraction sur les populations. Mais il faudrait une politique volontariste, impulsée par l'Etat, relayée par les professionnels, pour convaincre les collectivités territoriales de prendre enfin les moyens de cette action culturelle dans un secteur dont les potentialités demeurent scandaleusement sous-exploitées"*².

¹ Tables rondes du 1^{er} salon de la muséologie. 1988. Op. cit. Page 28.

² Ibid. Page 29.

CHAPITRE 5

LE PLAN D'ACTION FINANCIER

On ne saurait évoquer le thème de la gestion des musées sans traiter le problème de leur financement qui, comme nous le rappelions en introduction, conditionne leur développement.

Derrière un problème simple (ajuster les ressources aux besoins) nous découvrirons une réalité complexe. C'est que plusieurs acteurs occupent la scène : les pouvoirs publics, les visiteurs, les détenteurs de capitaux privés. Leurs exigences souvent contradictoires obligent les conservateurs à réviser un certain nombre de notions et de pratiques traditionnelles qui ne sont plus adaptées au nouveau contexte. Au départ il y a les exigences du public moderne : il veut toujours plus de diversification dans les produits culturels qui lui sont offerts de tous côtés et le musée n'échappe pas à cette exigence. Pour y répondre, il est nécessaire de trouver toujours plus de financement. Il est vite apparu que le financement public ne pouvait suffire à la demande et il a fallu aller chercher ailleurs les compléments nécessaires. Ailleurs, c'est-à-dire dans le secteur privé, que ce soit par le mécénat ou par des activités proprement commerciales.

Nous traiterons ces questions en trois sections qui devraient nous permettre d'en saisir la complexité et d'esquisser quelques voies de solution. Dans la première, nous aborderons le problème du financement des musées par la puissance publique. Notre guide sera Léo Dorais, conseiller spécial du sous-ministre de la Communication du Canada et professeur à la faculté d'administration d'Ottawa. Dans le rapport¹ que lui avait demandé le gouvernement fédéral il mène une réflexion intéressante sur les diverses modalités d'action du secteur public dans le financement des musées. Comme il n'a pas limité son étude au Canada, nous y avons trouvé de précieuses informations sur la politique, en ce domaine, d'un certain nombre de pays étrangers. Notre seconde section s'ordonnera autour de la notion de budget et nous étudierons plus spécialement les conséquences pour les musées français de l'accroissement important de l'aide de l'Etat, ces dernières années. La troisième section sera consacrée aux autres sources de financement qui, en dépit de cette générosité de l'Etat, ont dû être développées par les

¹ Qui finance les musées ? Le secteur public. Museum. N° 160. Pages 228 à 231.

musées pour faire face à l'accroissement continu de leurs besoins : mécénat, diffusion, recettes annexes...

Section 1 : QUI FINANCE LES MUSEES ? LE SECTEUR PUBLIC

La communication de Léo Dorais présentée au sixième congrès international de la Fédération Mondiale des Amis des Musées (F.M.A.M.) tend à montrer que, malgré la diversité des modes de financement dont bénéficient les musées (l'Etat et les collectivités locales, le mécénat, le bénévolat, les visiteurs ; on pourrait y ajouter la commercialisation de produits annexes ou la concession d'activités), c'est le secteur public qui assure l'essentiel de leur financement au travers d'apports qui ne sont pas uniquement financiers. D'après lui en effet les pouvoirs publics interviennent dans la vie des musées selon quatre modalités :

- une politique nationale (1.) ;
- un soutien législatif (2.) ;
- des aides indirectes (3.) ;
- et enfin une aide financière directe (4.).

1. Une politique nationale

Si Léo Dorais place la politique nationale en tête des modalités d'intervention des pouvoirs publics dans la vie des musées, c'est pour bien en souligner l'importance. L'existence et la définition d'une politique nationale claire et cohérente constituent en effet le préalable à toute concertation entre les divers partenaires de l'action des musées. Seule une telle politique peut en effet éviter des décisions de circonstance inspirées par des considérations politiciennes ou à courte vue. Ce n'est d'ailleurs que lorsque des orientations ont été ainsi fixées que les élus peuvent avoir à rendre compte de leurs décisions, que les progrès dans la réalisation d'un programme peuvent être périodiquement mesurés, que des rectifications peuvent être apportées aux objectifs ou aux échéances et que le rôle incombant à chacun peut être défini et connu de tous les protagonistes qui peuvent dès lors agir avec confiance sur ce terrain bien balisé. Cette question étant traitée plus longuement au chapitre 3 à propos de l'élaboration des politiques des musées, nous ne la développerons pas plus longuement ici.

Nous voudrions par contre montrer de façon concrète quelques conséquences pratiques sur la vie des musées, des grandes options arrêtées au niveau national et souligner les conséquences fâcheuses que peuvent avoir pour eux les fluctuations, plus ou moins soudaines, des choix gouvernementaux. Tout gouvernement soumis à de fortes contraintes extérieures, a tendance à réduire ses interventions en faveur du secteur culturel où l'impact des réductions est moins directement perceptible par le grand public

(Qui remarquera un retard d'une année dans la restauration d'une église du 13^{ème} siècle ?). Soucieux cependant d'éviter les critiques qu'un brutal désengagement ne manquerait pas de susciter, il agit souvent en deux directions :

- d'une part il encourage le partenariat des musées avec le secteur privé,
- d'autre part il cherche à intervenir, plus ou moins directement, dans la politique et les choix des musées eux-mêmes.

Voyons les conséquences de ces choix politiques sur les musées.

1.1. La recherche de partenaires extérieurs handicape les petits musées

Le souci très général des Etats de partager la charge des musées avec des partenaires extérieurs et de faire un appel croissant au secteur privé, peut entraîner des situations difficiles, notamment pour les plus fragiles de ces établissements.

Susan Bertram étudiant les conséquences de la réduction des subventions fédérales en 1982 aux Etats-Unis, montre que 52% des musées interrogés ont perdu des subventions, que 39% ont dû réduire leur budget et que 13% seulement de ces réductions ont été compensées par des partenaires non fédéraux. L'auteur en conclut que, non seulement le secteur privé n'a pas comblé le manque à gagner, mais que les autres partenaires (les Etats et les autorités locales) ne sont pas davantage venus à la rescousse des musées mis en difficulté par la décision fédérale. Les musées ont souffert inégalement de cette situation. Une autre enquête sur le même sujet a démontré que ce sont les musées de taille moyenne qui en ont le plus souffert, d'autant que les grands musées (ceux dont le budget dépasse un million de dollars) possèdent des ressources propres importantes (à commencer par celles qu'ils obtiennent auprès des membres de leur conseil d'administration) et que le succès de leurs collectes de fonds les dispense de recourir aux divers organismes gouvernementaux.

Cette réduction brutale des subventions a été également vécue par les organisations culturelles anglaises pendant les années du gouvernement Thatcher [1979 - 1990]. Eve Chiapello y voit la volonté du Premier Ministre d'empêcher :

*"les gens de se comporter en assistés dépendant des actions publiques et [de] promouvoir l'auto-prise en charge (individual self-reliance). [...] Les institutions restant dans le giron public sont incitées à adopter le style de la "libre-entreprise". Il s'agit de repousser les frontières de l'Etat-providence, de l'économie mixte et des valeurs humanistes-socialistes en faveur d'un individualisme agressif et matérialiste"*¹.

¹ Eve Chiapello. L'influence des facteurs idéologiques sur la gestion des organisations culturelles. Les cahiers de recherche. N° 457 / 1993. HEC. Page 46.

La réduction des budgets publics anglais consacrés à la culture s'accompagnait d'actions gouvernementales visant quatre objectifs¹. Eve Chiapello note que cette pression économique a provoqué des crises graves dans bon nombre d'organisations. Il en est ainsi des 52% de musées anglais gérés par des autorités locales qui se sont trouvés étranglés financièrement par la politique Thatcher. Là encore ce sont les petites organisations, c'est-à-dire celles qui ne bénéficiaient pas d'un fort support médiatique les autorisant à recourir à des financements parallèles, qui ont le plus souffert de cette politique.

1.2. Il existe par ailleurs un risque d'ingérence des gouvernements

Avec la montée en puissance du tourisme culturel, on constate que les grandes expositions, drainant un large public, ne remplissent pas seulement les caisses des musées mais stimulent également l'économie locale. Cela n'a pas échappé aux pouvoirs publics qui sont alors fortement tentés d'intervenir dans l'organisation de ces manifestations d'autant que certaines, selon Léo Dorais, exigent plusieurs millions de dollars sans qu'un lourd déficit soit totalement exclu. En l'absence d'une claire définition de sa politique, l'Etat peut alors être tenté d'imposer ses vues et de compromettre l'aspect artistique de l'opération.

L'auteur nous rappelle que le Royaume-Uni a longtemps fourni le modèle traditionnel d'une bonne politique culturelle avec l'Art Council. L'autonomie de celui-ci a été parfaitement respectée jusqu'en 1984-1985, mais, à cette date, le gouvernement lui a imposé de financer certaines grandes compagnies, comme le Royal Opera House ou la Royale Shakespeare Company, ce qui donne à penser à Léo Dorais que, même dans le cas où la tradition d'autonomie est fortement ancrée, les interventions directes de l'Etat ne peuvent être exclues. C'est ce que souligne de son côté Eve Chiapello :

*"Les années Thatcher ont été marquées par la reprise en main de tous les "quangos" [Quasi Autonomous Non Governmental Organisations] et d'une partie de l'administration grâce à deux moyens de pression jusqu'ici inusités : les nominations, la pression financière. La culture n'a pas fait exception à la règle"*².

Il semblerait d'ailleurs, selon Léo Dorais, que ce mouvement ait gagné le Canada : l'autonomie des musées y aurait été sauvegardée jusqu'à une date récente mais le mouvement semblerait s'inverser avec la mainmise, directe ou par voie de directives, du

¹ L'incitation à la recherche de financements alternatifs, l'encouragement au développement des pratiques managériales, la reprise en main par le gouvernement de la politique culturelle et une pression pour la démocratisation des activités artistiques.

² L'influence des facteurs idéologiques sur la gestion des organisations culturelles. Les cahiers de recherche. N° 457 / 1993. HEC. Op. cit. Page 53.

ministère de la Culture sur les organismes indépendants qui octroient des fonds au nom de l'Etat. Selon l'auteur, les difficultés économiques peuvent conduire des organismes culturels à troquer une partie de leur autonomie pour un peu d'argent. Il nous demande donc de ne pas oublier qu'un rapport de dépendance entre les arts et le pouvoir fait le jeu du gouvernement et de sa politique et que le seul véritable rempart reste la définition claire d'une politique nationale, dans le cadre de laquelle l'Etat peut jouer un rôle décisif pour la protection et l'encouragement des arts.

Les risques soulignés par ces divers auteurs existent dans tous les domaines, y compris au sein du secteur privé : sans définition claire d'une politique à long terme, aux objectifs et aux missions bien formulés, toute organisation est soumise aux aléas du court terme, aux objectifs trop limités, aux visions trop personnalisées. Concernant les musées ce n'est pas seulement la politique nationale et ses fluctuations qui peuvent faire problème. Les municipalités, nous l'avons vu, ont de plus en plus pris conscience de l'importance des retombées économiques d'une intelligente politique culturelle. D'où la tentation, jamais totalement absente, de subordonner le culturel à l'économique. Si les conservateurs veulent assurer leur liberté d'action dans la durée et ne pas trop dépendre des humeurs locales, électorales ou autres, il est indispensable qu'ils puissent se réclamer d'une politique nationale clairement formulée. De leur côté, les collectivités locales devront avoir le souci de poursuivre leurs propres objectifs, avec leurs propres moyens, dans le cadre général ainsi défini.

2. Un soutien législatif

L'Etat dans son rôle de législateur peut également exercer une grande influence sur la vie des musées et la vie culturelle en général. Léo Dorais illustre son propos par une multitude d'exemples pris dans divers pays. Nous ne citerons ici que la mesure la plus importante.

L'une des dispositions législatives les plus heureuses pour les musées est sans doute celle qui régit l'exportation des biens culturels. Le souci du législateur est, dans ce cas, d'aider les musées à acquérir des biens culturels en permettant le blocage du permis d'exportation d'une œuvre jugée significative, offrant ainsi aux institutions culturelles la possibilité de la racheter au prix du marché. Ces dispositions permettent d'éviter la dilapidation et la dispersion du patrimoine national.

La France a adopté une réglementation de cet ordre pour éviter que des œuvres considérées comme "trésors nationaux" ne sortent du territoire français. Un certificat délivré par le ministère de la Culture doit accompagner les biens culturels lors de leur

sortie - temporaire ou définitive - du territoire afin d'attester qu'ils ne sont pas "trésors nationaux". Lorsque le bien est exporté vers un Etat n'appartenant pas à la C.E.E., ce certificat doit être complété par une autorisation douanière d'exportation¹. Ces mesures, et plus particulièrement celle autorisant les institutions culturelles à acquérir un bien destiné à l'exportation, ont soulevé plus d'une controverse : "Le Monde - Dossiers et Documents"² fait état des protestations des marchands d'art, experts et autres collectionneurs contre les pouvoirs "régaliens" consentis aux conservateurs pour bloquer les exportations d'objets d'art. Leurs critiques portent moins sur le droit de préemption lui-même que sur le fait que l'Etat dispose de quinze jours pour se rétracter. Dans ce dernier cas il est évident que l'objet remis sur le marché verra peser sur lui des soupçons quant à son authenticité ou à sa valeur. Les mêmes vives critiques visent le droit reconnu aux musées de pouvoir acheter, au prix auquel il est déclaré, un objet arrêté à la douane. Les marchands d'art crient également à l'abus de pouvoir lorsque les musées nationaux exercent leur droit de préemption pour le compte d'un musée de province à qui cette prérogative n'est pas accordée et qui, souvent, tarde six mois ou plus à régler l'achat.

Pour apaiser la polémique, et avec le souci de ne pas trop fausser le marché de l'art, les musées ont accepté tacitement de ne pas exercer leur droit d'achat en douane sur des objets qu'ils auraient laissé passer en vente publique sans les préempter.

3. Des aides indirectes

C'est principalement par l'intermédiaire d'une législation fiscale favorable à la vie culturelle que l'Etat peut créer des conditions propices au développement des musées en encourageant les entreprises comme les particuliers à soutenir l'action muséale. Par le jeu du manque à gagner sur les impôts et taxes, l'Etat finance ainsi positivement une grande partie de ces aides.

L'utilisation de la fiscalité pour inciter les entreprises à financer la création et la diffusion de la culture témoigne de la prise en compte par le législateur de l'évolution de la communication d'entreprise. Celle-ci s'est en effet considérablement diversifiée et ne se résume plus à un message publicitaire mais s'adresse à une multitude de publics (clients, salariés et partenaires non commerciaux) auxquels elle délivre une grande diversité de messages (motivation, incitation, image, notoriété, etc.) utilisant pour ce

¹ Pour de plus amples explications, il est possible de se référer au document "Circulation des biens culturels : mode d'emploi" de la Lettre des Musées de France. N° 30. Février 1993.

² N° 186. Mars 1991.

faire des supports très diversifiés. Il devenait par conséquent de plus en plus difficile d'apprécier les critères de déductibilité fiscale des dépenses engagées pour réaliser une communication dont le concept était par ailleurs de plus en plus diffus. Pour que les libéralités à caractère proprement culturel ne soient pas désavantagées, le législateur a dû les faire bénéficier de dispositions spéciales.

• Les Etats-Unis : la tradition du mécénat

L'exemple des Etats-Unis est particulièrement représentatif du succès de telles mesures puisque c'est par l'intermédiaire de dispositions fiscales qu'a pu être relancé l'intérêt des particuliers comme des entreprises pour le patrimoine culturel immobilier. En effet, bien que le secteur public américain ne soit pas directement impliqué dans la conservation et la préservation des monuments et édifices, le soutien indirect que constitue le crédit d'impôt a fourni en 1982-1983 plus de trois cents millions de dollars au profit du patrimoine culturel. Il est d'ailleurs bien connu qu'aux Etats-Unis le secteur privé, individus ou entreprises, contribue massivement au financement des musées. La philanthropie a été de tout temps une composante de la culture américaine. Le total des contributions philanthropiques s'élevait ainsi en 1988 à 104 milliards de dollars (98 en 1987). Les individus assuraient de loin la plus grosse part avec 94 milliards de dollars (dont 7 milliards de legs), contre environ 4 milliards de dollars pour les entreprises et 6 milliards pour les fondations. Les organisations culturelles se situent à la quatrième place des bénéficiaires de ces dons. Elles en recueillaient ainsi, en 1988, 6,5% soit près de 7 milliards de dollars. Jean-Michel Tobelem pense que :

*"les motivations des donateurs reposent principalement sur le sentiment éprouvé à l'égard d'une organisation ou d'une cause [1], bien davantage qu'elles ne reposent sur des raisons morales ou fiscales ; ce dernier critère étant à notre sens surestimé par les observateurs étrangers, puisque aussi bien le don, même déductible des impôts, ne dispense pas du prélèvement fiscal"*².

A l'appui de cette thèse, on peut observer que les contributions monétaires aux musées continuent de croître régulièrement malgré la grande réforme fiscale des années Reagan (1986) qui est venue troubler l'efficacité de l'arme de la fiscalité en faveur du secteur culturel en diminuant les incitations. Cette réforme a cependant eu des conséquences

¹ L'auteur fait ici référence à une typologie des principales motivations des donateurs établie par une firme de consultants du Connecticut (Brakeley, John Price Inc.) qui met en évidence que certaines motivations sont propres aux individus. Il s'agit : de la reconnaissance et de l'honneur, de la loyauté, du pur altruisme, de la satisfaction personnelle, de la connaissance intime d'un problème, des usages sociaux, de l'ambition et parfois de la déduction fiscale. D'autres motivations seraient partagées par les individus et les entreprises. Il s'agirait de la responsabilité à l'égard de la communauté, de la notion de mérite, de la pression exercée par la communauté, de l'habitude et du souci de conquérir la respectabilité.

² Musées et culture. Le financement à l'américaine. MNES. Novembre 1990. Page 33.

très négatives en matière de dons d'œuvres d'art qui ne bénéficient à présent que de la déductibilité de la somme acquittée à l'origine pour l'achat de l'œuvre et non plus de l'appréciation monétaire de l'œuvre au moment du don. La philanthropie reste néanmoins une tradition du peuple américain. Les entreprises ont ainsi doublé leurs dons (en dollars constants) en une trentaine d'années. Ceux-ci représentent actuellement près de 2% de leurs revenus. Le secteur artistique bénéficie d'environ 10% de ces dons (dont plus de 2% pour les musées, premiers bénéficiaires du secteur). L'importance et la constance de ces dons s'expliquent par le très fort lien qui existe entre les activités philanthropiques de l'entreprise et sa démarche industrielle ou commerciale :

*"Il est possible de rattacher la philanthropie au marketing, à la publicité et aux relations avec la communauté et les autorités publiques"*¹.

La vie culturelle des Etats-Unis s'est donc développée pendant près de deux siècles sans apport direct de l'Etat² et, à l'heure actuelle, l'ensemble des financements publics ne représente que quinze pour cent du budget de fonctionnement des institutions culturelles. Un rapport du N.E.A. nuance toutefois ce constat en concluant :

*"qu'en dépit d'un soutien public direct au secteur culturel bien plus limité qu'en Europe, si l'on prend en compte l'effort consenti par l'Etat américain sous formes de déductions fiscales, on aboutit alors à une comparaison bien moins défavorable aux Etats-Unis"*³.

• **La France : incitations fiscales destinées aux entreprises et aux particuliers**

En France aussi, le législateur a prévu de faciliter par voie de déduction fiscale les dons aux fondations ou associations d'intérêt général à caractère culturel. Cette incitation revêt des modalités différentes selon qu'elle s'adresse aux entreprises ou aux particuliers.

• **Dispositions fiscales destinées aux entreprises**

Les dispositions fiscales destinées aux entreprises ont été récemment élargies par la loi du 23 juillet 1987 et par celle du 4 juillet 1990. Ces textes opèrent une distinction entre le parrainage (sponsoring) et le mécénat. La différence essentielle entre ces deux formes de libéralités tient au fait que l'entreprise attend d'une action de parrainage une retombée directe (promotion, publicité, etc.) alors que l'action de mécénat ne suppose aucune contrepartie directe même si des retombées positives en terme d'image de marque de l'entreprise sont attendues à terme :

¹ Reynold Levy de la fondation AT&T, cité par Jean-Michel Tobelem. Op. cit. 1990. Page 70.

² C'est la création du National Endowment for the Arts (N.E.A.) en 1965 qui marque le début de l'intervention de l'Etat Fédéral dans le monde de la culture.

³ Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Page 103.

"Le parrainage vise la notoriété de la marque et du produit à travers une exploitation commerciale directe de l'événement parrainé; le mécénat traduit la volonté d'implication personnelle de l'entreprise dans un projet, dans une "cause" et d'insertion dans le tissu social, sans objectif de nature commerciale"¹.

En matière de sponsoring, la loi donne la possibilité aux entreprises de déduire de leurs bénéfiques les dépenses engagées *"dans le cadre de manifestations :*

- de caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel,*
- ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel,*
- ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises,*
- lorsqu'elles sont exposées dans l'intérêt direct de l'exploitation"².*

Cette dernière condition suppose que l'identification de l'entreprise soit assurée et que les dépenses engagées soient en rapport avec l'avantage attendu par l'entreprise.

En matière de mécénat, la loi de 1985, dite loi Lang, donnait aux entreprises la possibilité de déduire deux pour mille de leur chiffre d'affaires (au lieu de un pour mille précédemment) pour leurs dons destinés à des associations ou des fondations d'intérêt général à caractère culturel ayant reçu l'agrément conjoint des ministères de la Culture et de l'Economie. Le 15 avril 1987, Edouard Balladur présentait un projet de loi visant à compléter les dispositions de la loi Lang. A compter du 23 juillet 1987, les entreprises se voyaient accorder la possibilité de déduire, à hauteur de deux pour mille de leur chiffre d'affaires, les dons effectués au profit des organismes à caractère culturel, des organismes de mise en valeur du patrimoine artistique, des organismes de diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. Cette même déductibilité était accordée à la dotation initiale et aux versements pluriannuels effectués par une entreprise au profit de sa propre fondation. Elle est portée à trois pour mille pour les associations et fondations reconnues d'utilité publique, d'intérêt général, de caractère philanthropique, éducatif, social, culturel (etc.) ainsi que pour les établissements d'enseignement supérieur artistique, publics ou privés, à but non lucratif. La même loi prévoit qu'en cas de dépassement de ces limites, l'excédent peut être déduit du bénéfice imposable des cinq exercices suivants. Par ailleurs, une entreprise qui s'engage à donner à l'Etat une œuvre d'art au plus tard dix ans après son acquisition pourra déduire son prix d'achat du bénéfice imposable à condition que, pendant ces dix années, cette œuvre soit exposée au public de façon gratuite et permanente. Enfin, les sociétés peuvent déduire de leurs résultats le coût d'acquisition des œuvres originales

¹ Olivier Silhol. Management des entreprises artistiques et culturelles. Op. cit. 1993. Page 244.

² Ibid. Page 243.

d'artistes vivants acquises depuis le 1^{er} juillet 1987, dans la limite du plafond global de trois pour mille du chiffre d'affaires.

Ces mesures fiscales pourtant très favorables sont-elles trop récentes encore pour avoir porté tous leurs fruits ? Toujours est-il que le mécénat reste marginal en France. Il ne dégagait en 1988 que 400 millions de francs (ce qui équivalait à 3% du budget de la rue de Valois, soit cinq à dix fois moins que le sponsoring sportif) et environ 600 millions de francs en 1990 - 1991¹. Incitation insuffisante ? Manque d'informations ? Une enquête publiée en 1992 sous la direction de Guy de Brébisson soulignait que 9% seulement des entreprises ayant réalisé une action de mécénat culturel avait utilisé la possibilité de déduction autorisée².

• Dispositions fiscales destinées aux particuliers

Les musées ont également trouvé des sources nouvelles d'aide de la part des particuliers grâce à des dispositions législatives originales destinées à inciter ceux-ci à leur apporter leur contribution en espèces ou en nature. C'est ainsi que la loi du 15 avril 1987 ouvre aux particuliers la possibilité de bénéficier de crédits d'impôt (25% la première année et 58% la deuxième année dans la limite de 1 200 francs contre 600 francs auparavant) pour des dons faits auprès d'œuvres et d'organismes d'intérêt général.

Plus spécifiquement la loi du 31 décembre 1968, élargie en 1982, concernant la conservation du patrimoine national, apporte des dérogations à certaines dispositions du régime des droits de mutation sur les libéralités et de l'impôt de solidarité sur la fortune. Le premier volet de ce texte permet de s'acquitter des droits de mutation liés à un legs, non sous la traditionnelle forme monétaire, mais par l'offre de l'objet légué à l'Etat³. Le particulier qui a recours à cette disposition peut demander à ce que lui-même et, le cas échéant, son conjoint, conservent l'usufruit de l'objet jusqu'à la fin de leur vie. La loi de finances de 1982 étend cette faculté aux droits sur les mutations à titre gratuit entre vivants ainsi qu'aux droits de partage et au paiement de l'impôt de solidarité sur la fortune. Dans tous les cas, le règlement des droits à l'Etat pourra être réalisé par le don d'une ou plusieurs pièces d'art ou de collection. Il ne s'agit pas d'exemption, ni de réduction d'impôts mais seulement d'un mode de paiement nouveau et original. Le

¹ Ce chiffre peut être rapproché de celui du mécénat italien qui dégage chaque année l'équivalent de 5 milliards de francs.

² Données sur le mécénat d'entreprise en France. 1992. Page 24.

³ "Faculté ouverte à tout héritier, légataire ou donataire d'acquitter les droits de succession par la remise d'œuvres d'art, de livres, d'objets de collection ou de documents de haute valeur artistique ou historique". Supplément à la lettre d'information des musées. Janvier 1990. Page 2.

contribuable ne peut donc pas imposer à l'Etat de conditions sur les biens remis en dation, notamment sur leur affectation. Le total des valeurs libératoires, entre 1972 et 1990, dépasse 1,2 milliard de francs en valeur courant (25 datations ont été réalisées entre 1985 et 1989) :

1972	10 215 000	
1973	1 930 000	
1974	8 350 000	
1975	3 552 000	
1976	18 700 000	
1977	8 530 000	
1978	21 550 000	
1979	308 396 000	(dont dation Picasso)
1980	3 880 000	
1981	2 570 000	
1982	80 867 000	
1983	41 451 000	
1984	89 199 000	
1985	20 208 000	
1986	33 400 000	
1987	91 195 000	
1988	233 374 000	(dont dation Chagall)
1989	60 330 000	
1990	224 977 000	(dont dation Picasso)
Total	1 262 674 000	

Tableau 5.1. : Valeurs libératoires 1972 - 1990¹

Cette innovation fiscale a sans aucun doute :

"constitué une contribution extrêmement efficace à l'enrichissement des collections nationales (de 1985 à 1989, on a évalué à plus de 215 millions la valeur des objets reçus en dation, tandis que les achats des musées nationaux étaient de 460 millions)"².

La meilleure illustration de ses effets bénéfiques est fournie par la dation Picasso : les œuvres recueillies en règlement des droits de succession ont en effet permis la création d'un nouveau musée national³. Ces heureux résultats ont incité plusieurs pays d'Europe à s'inspirer de cette loi⁴.

Dons et legs :	70,6 MF	moyenne annuelle :	14,1 MF
Donations :	58,7 MF	moyenne annuelle :	11,7 MF
Dations :	438,5 MF	moyenne annuelle :	87,7 MF
TOTAL :	567,8 MF	moyenne annuelle :	113,5 MF

Tableau 5.2. : Bilan 1985 - 1989 des dons, legs, donations et datations¹

¹ Jean-Michel Tobelem. 1991. Op. cit. Page 25.

² Jean Chatelain. L'ami de musée. Décembre 1990. Page 47.

³ On peut consulter à ce propos des articles tels que "La dation en paiement" (L'ami de musée. Décembre 1990. Pages 46 et 47) ou "Il faut protéger le patrimoine par tous les moyens possibles" (Lettre d'information des musées de France. Janvier 1990. Pages 2 à 7).

⁴ En Italie (1982), en Belgique (1985), en Espagne (1987), en Grande-Bretagne (1984) et même aux Etats-Unis, dans l'Etat du Maine.

⁵ Jean-Michel Tobelem. 1991. Op. cit. Page 25.

• **Mesures moindres au Canada et en Grande-Bretagne**

Au Canada les mesures de ce type sont moins développées. Cependant 50% des acquisitions des musées nationaux sont des donations favorisées par un dégrèvement fiscal. Léo Dorais souligne qu'il semble à présent établi que le facteur le plus motivant pour inciter le secteur privé à donner aux institutions culturelles est l'avantage fiscal consenti aux donateurs.

En Grande-Bretagne les lois fiscales sont également moins généreuses qu'en France puisqu'elles ne permettent la déduction des dépenses de sponsoring que si celles-ci peuvent être assimilées à des dépenses publicitaires. D'autres mesures ont cependant été adoptées en vue d'inciter les organisations culturelles à rechercher des financements alternatifs. C'est ainsi qu'un fonds d'incitation à la recherche du mécénat a été créé en 1984. Il a eu pour effet une sensible augmentation du financement par mécénat qui est passé de 11 m£ en 1980 à 57 m£ en 1991.

• **Des incitations fiscales existent dans presque tous les pays d'Europe**

	Avantages fiscaux en général	La culture est-elle visée ?	La culture est-elle favorisée ?	Connaît-on le coût indirect des avantages fiscaux ?
Autriche	oui	oui	oui	non
Belgique	oui	oui	oui (1)	non
Chypre	oui	oui	non	non
Danemark	oui	oui	oui	non
Finlande	oui	oui	non	
France	oui	oui	oui	non
RFA	oui	oui	oui	non
Grèce	oui	oui	-	non
Islande	oui	oui	oui	non
Irlande	non	-	-(2)	non
Italie	oui	oui	oui	non
Luxembourg	oui	oui	oui (3)	-
Pays-Bas	oui (4)	oui	non (5)	non
Norvège	non	non	non	non
Portugal	oui	oui	oui	non
Espagne	oui	oui	oui	non
Suède	non	non	non	non
Suisse	situation	variable selon	les cantons	non
Turquie	oui	oui	oui	non
Royaume-Uni	non (6) / oui	- / oui	non / oui (7)	non

Tableau 5.3. : Règlements générales sur le mécénat en Europe¹

(1) Les associations culturelles ne forment qu'une petite partie des associations agréées ; déductibilité des dons en nature exclusivement pour les musées.

(2) Certains paiements donnent lieu à des possibilités de déduction et à des abattements.

(3) Certains dons en espèce ou en nature peuvent bénéficier d'avantages fiscaux.

(4) Les dons sont déductibles de l'impôt (plafonné).

(5) Non, par rapport à la philanthropie, l'éducation et les sciences.

(6) Sauf dans le cas où un organisme culturel a le statut d'organisation charitable.

(7) La deuxième indication est celle communiquée par l'Association for Business Sponsorship for the Arts.

¹ Adapté de "Mécénat en Europe". La documentation française. 1987. Pages 66 et 77.

Ces mesures semblent cependant encore insuffisantes à Léo Dorais qui, rejoignant sur ce point les suggestions du rapport intitulé "Le financement des arts au Canada d'ici l'an 2000", propose des mesures telles que : déduction fiscale en faveur des bénévoles à hauteur des frais directs non remboursés que leur occasionne le bénévolat, déductibilité à 125% des dons à des fondations culturelles, avantages fiscaux aux bénévoles pour le temps qu'ils consacrent au bénévolat, etc. Ces gestes, même s'ils demeuraient symboliques, permettraient, selon l'auteur, à la fois de stimuler et de récompenser le bénévolat¹ et de démontrer l'influence prépondérante que joue le secteur public dans la création en instituant les conditions favorables permettant aux autres partenaires de remplir pleinement leur rôle.

4. Une aide financière directe

Léo Dorais, partant du constat que la diversité des sujets muséographiques est sans limite, en conclut que les besoins des musées dépasseront toujours les disponibilités financières, que celles-ci soient d'origine publique ou privée, *"parce que les musées sont des institutions dynamiques et que la fièvre du collectionneur est sans remède"*.

L'auteur propose alors un classement des musées en trois catégories selon leur attitude vis-à-vis de la manne publique :

Il y aurait ainsi des musées "**royalistes**". Cette désignation vise les musées les plus importants, situés dans le centre des grandes villes et que le gouvernement serait tenu de subventionner par des aides appropriées qui ne devraient jamais diminuer mais au contraire augmenter régulièrement. Viendraient ensuite les musées "**réalistes**", musées moyens, se percevant eux-mêmes comme agissant au mieux dans les circonstances présentes et n'attendant de miracles ni du gouvernement ni du secteur privé. La troisième catégorie, celle des musées "**radicaux**", regrouperait des musées dont les responsables estiment que ni le gouvernement ni le monde des affaires n'ont à s'ériger en sauveurs des arts car le gouvernement par son intervention ne fait que favoriser une gestion médiocre et soutenir artificiellement des organismes qui sans doute ne méritent pas d'être sauvés.

On peut se demander si ce classement s'applique à la communauté des musées. La catégorie "radicale" en particulier, existe-t-elle en dehors du Canada et de certains pays adeptes du pur libéralisme ? Cette observation ne remet pas en cause la pertinence de ce

¹ Nous verrons dans la troisième section de ce chapitre combien les bénévoles sont précieux pour les musées.

classement fondé sur les effets à attendre ou à redouter d'une intervention des pouvoirs publics. En l'absence d'informations détaillées au plan international, nous nous abstenons de généraliser. Tout au plus peut-on dire que la situation doit beaucoup varier d'un pays à l'autre selon la politique du gouvernement en place et l'idée qu'il se fait des interventions dans la vie culturelle¹, et aussi selon qu'il considère que les musées relèvent ou non de ce que nous appelons, en France, "l'intérêt général". Il est évident que si l'on part du postulat que les musées sont des "industries culturelles" qui doivent être gérées comme des parcs de loisirs ou des cinémas alors la position "radicale" prend toute sa signification. On sait qu'aux Etats-Unis l'intervention publique directe est traditionnellement très faible² car elle est suspecte de manque de neutralité et de volonté de politiser les décisions. On craint qu'elle ne vienne peser sur la liberté des créateurs ou des institutions culturelles et influencer les choix artistiques. Ceci explique que l'immense majorité des musées américains³ ne soit pas financée directement par le budget d'Etat mais, soit par des sources privées, soit par des sources publiques extrêmement fragmentées et dispersées entre de multiples agences fédérales et organismes divers.

Le rôle des subventions, étatiques ou non, est néanmoins essentiel pour qu'une diversité de production puisse exister. En effet, si les subventions baissent brutalement au point de n'être plus qu'une source de financement parmi d'autres, voire même une source marginale, alors les institutions devront - pour survivre - recourir à d'autres formes de financement, c'est-à-dire, essentiellement, ainsi que nous le verrons dans notre troisième section, au mécénat, à la diffusion et aux recettes annexes. Or l'importance de ces trois sources de financement dépend pour une large part du niveau de popularité de l'institution. Cette dernière sera donc incitée à modifier sa production pour l'axer prioritairement sur des produits "grand public", à la diffusion assurée et favorisant donc la participation de partenaires privés⁴. On en a eu la confirmation en Grande-Bretagne

¹ Rappelons nous ce que nous dit Eve Chiapello des "années Thatcher".

² Jean-Michel Tobelem précise que *"le poids des financements publics dans les musées américains [...] est passé de 29% de leurs revenus en 1975 à 24% [...] en 1983. Dans ce total, l'échelon municipal (le comté) représente l'essentiel du financement public, avec plus de 20% de ces revenus"* [1990. Op. cit. Page 103]. Un peu plus loin l'auteur note que l'on *"considère que le secteur privé (individus, fondations et entreprises) finance environ 83% du secteur culturel et les administrations quelques 12%. C'est ainsi que l'échelon fédéral ne financerait les institutions culturelles qu'à hauteur de 5%"*. [Ibid. Page 109]

³ A l'exception de la douzaine de musées nationaux qui font partie de la constellation "Smithsonian Institution".

⁴ Ainsi, certaines expositions peuvent ne pas trouver de mécène. Jean-Michel Tobelem cite l'exemple de l'exposition Francis Bacon au musée Hirshhorn de Washington, *"un peintre dont l'univers est bien éloigné de celui des impressionnistes"*. L'auteur attire notre attention sur le fait qu'il *"faut craindre de se laisser entraîner, consciemment ou inconsciemment, à proposer un programme d'exposition dont on imagine qu'on n'aura pas trop de difficultés à trouver des partenaires financiers. On peut, du reste, noter*

où, face au changement brutal de leurs structures de financement imposé par le gouvernement Thatcher, les organisations culturelles ont développé de nouveaux comportements qualifiés de "down marketing".

"Le programme du Welsh National Opera a été orienté vers des pièces plus populaires, explique leur directeur financier, tandis que celui du Nottingham Playhouse regrette que "pour des raisons de déficit ils n'aient pas pu programmer plus de classiques car ils coûtent trop cher"¹.

La réflexion d'un autre auteur sur les grandes expositions populaires aux Etats-Unis confirme ce phénomène :

"on observe que ce sont principalement les musées les plus riches par leurs ressources propres, disposant d'un endowment couvrant l'essentiel de leurs dépenses, qui ont le loisir et le luxe de se passer de ces grandes expositions temporaires"².

Léo Dorais constate que les gouvernements ont trouvé tant de moyens nouveaux de subventionner les musées que c'est une tâche ardue d'en faire l'inventaire : les ministères fédéraux, les instances régionales et toutes les structures administratives s'accordent pour développer des formules de financement mixte très efficaces. Il apparaît néanmoins évident à l'auteur, pour les raisons indiquées précédemment, qu'il sera de plus en plus demandé aux musées de financer eux-mêmes une large part de leur budget de fonctionnement et que, de ce fait, il n'est pas inconcevable que les musées se trouvent obligés de renoncer à la gratuité chaque fois qu'ils chercheront à obtenir un financement du secteur public³. Face à cette toute nouvelle perspective, les musées - et leurs gestionnaires - devront découvrir et utiliser les techniques du marketing pour se vendre à leurs publics, car, de plus en plus, leur capacité à trouver des ressources dépendra d'eux seuls et de leur compétence à attirer les visiteurs. La Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette n'est-elle pas un des exemples de la situation nouvelle décrite par Léo Dorais ? Elle se commercialise en effet *"comme produit de consommation en faisant de la publicité d'abord [...] sous forme d'affichage, de films T.V. et cinéma, des relations publiques"*⁴ mais également en mettant en place des

une multiplication de ces expositions dont le contenu novateur et scientifique n'est pas toujours évident, mais dont la popularité assurée offre toutes les garanties de retombées médiatiques positives pour le sponsor". 1990. Op. cit. Pages 91 et 92.

¹ Eve Chiapello. CR 457 /1993. Op. cit. Page 55.

² Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Page 87.

³ Ceci ne nous émeut pas spécialement nous qui, en France, sommes plutôt habitués à nous acquitter d'un droit d'entrée mais cette mesure peut se révéler extrêmement choquante dans d'autres pays. Ainsi Eve Chiapello nous rappelle que les musées publics anglais ont été récemment incités à faire payer des droits d'entrée pour augmenter leurs recettes. Cette mesure, qui allait à l'encontre de la tradition de gratuité des musées nationaux, souleva nombre de réactions. (CR 457 / 1993. Op. cit. Page 51).

⁴ In "La Villette offre aux entreprises un grand média d'initiation". Médias du 27 février 1986. Pages 14 et 16.

équipes commerciales spécialement formées pour prendre contact avec les entreprises et les informer des différents "produits" proposés par la Cité susceptibles de les intéresser.

Ayant ainsi retracé en quatre points les interventions du secteur public dans la vie des musées, le conseiller spécial du sous-ministre de la Communication du Canada peut en conclure que c'est essentiellement le secteur public qui finance les musées, et cela au delà des crédits qu'il alloue. La contribution apportée par la formulation claire d'une politique générale, par un encadrement législatif attentif et par des appuis variés permet en effet aux musées de mettre en œuvre des politiques orientées vers de nouveaux partenariats associant à la fois le secteur public, le secteur privé et les musées. Or il est évident qu'un nouveau partenariat ne saurait se fonder que sur une politique claire que seul le secteur public est en mesure d'énoncer et de mettre en place.

Léo Dorais ne cache pas que son travail de recherche a été rendu difficile par la pauvreté des données disponibles et la quasi impossibilité d'établir des comparaisons internationales faute de définitions communes. Il propose que la F.M.A.M. intervienne dans ce sens auprès des instances internationales compétentes, aussi bien l'Unesco que les organismes spécifiquement muséaux. C'est certainement souhaitable, encore que notre propre expérience nous incite à quelque scepticisme. En effet, le travail que nous avons cherché à réaliser sur le financement des musées et que nous présentons ici s'est révélé déjà tellement complexe au niveau national (on notera que les chiffres sont pratiquement absents de cet exposé) qu'il nous semble impossible de réaliser des comparaisons internationales fiables alors que déjà les chiffres nationaux sont très pauvres, incomplets, ou très difficilement accessibles.

Léo Dorais nous a du moins clairement démontré que le soutien des pouvoirs publics aux musées n'est pas uniquement d'ordre financier. Les quatre modalités d'intervention qu'il a mises en évidence pourraient d'ailleurs être complétées par une cinquième. En effet, le premier soutien apporté par les autorités publiques aux musées est de leur conférer un statut de bien collectif. Un grand nombre de musées bénéficie ainsi de leur appartenance au patrimoine national et le premier objectif des autorités publiques en leur conférant ce statut est de leur assurer la notoriété et les aides qui l'accompagnent. Le second étant de permettre au public un large accès à ce patrimoine non seulement en donnant aux musées les moyens de leur présentation mais également en leur octroyant des aides financières qui permettent de rendre les prix d'accès accessibles à tous. Comme cette action sur les prix peut cependant être insuffisante, elle devra être complétée par un large effort d'information. C'est en effet le rôle de l'Etat de contribuer à une prise de conscience permettant à chacun d'être attentif à la mémoire de la collectivité et donc à la construction de l'avenir. L'Etat n'est par nature, ni artiste, ni

esthète et, s'il promeut la vie culturelle, c'est qu'il y voit un facteur de cohésion nationale. Rémi Caron¹ nous rappelle en effet que la culture a la vertu d'étayer la parenté des comportements et des idées, la conscience d'un passé commun, la solidarité des ambitions, en somme : l'unité morale de la Nation. Elle sert donc le projet permanent d'unification de l'Etat en développant les idées fondatrices et fédératrices. L'auteur ajoute que si la culture s'offre presque spontanément à l'Etat, c'est qu'elle est coûteuse. Sa particularité est de produire une valeur à mi-chemin entre l'intérêt public et l'intérêt privé. Elle n'est en effet pas assimilable aux services publics que sont par exemple la défense ou à la justice puisqu'elle apporte un profit spécifique à chacun et que sa consommation dépend largement d'arbitrages individuels. Elle n'est pas non plus tout à fait régie par les lois du marché privé, car elle produit certains biens, inaliénables en fait à cause de leur valeur symbolique ou tout simplement de leur prix. Elle a par conséquent fortement besoin de financement extérieur. La présentation de certaines œuvres d'art nécessite une vaste mise en commun des efforts, ou au moins des adhésions, que seule une forte autorité publique peut provoquer.

Section 2 : ACCROISSEMENT DES CREDITS BUDGETAIRES

Depuis le début des années quatre-vingts le budget du ministère de la Culture connaît une progression régulière dont l'objectif, à plusieurs reprises affirmé, était d'atteindre le seuil symbolique de 1% du budget de l'Etat. Il a été effectivement atteint par le budget voté de 1993. Il serait néanmoins bien réducteur de résumer son évolution à ce simple accroissement quantitatif. En effet, le budget du ministère de la Culture ne s'est pas contenté de croître, il a également été l'objet de remaniements en termes de priorités, comme nous allons le voir ci-après. Ainsi, en ce qui concerne les musées, l'Etat a-t-il fait le choix, à partir de 1990, de rééquilibrer son aide en faveur des musées de province alors que, jusque là, il privilégiait très fortement le financement des grandes opérations parisiennes² prétextant une maturité insuffisante des projets en province. Cette année 1990 a vu le doublement des crédits budgétaires affectés aux investissements des

¹ L'Etat et la Culture. Economica. 1990.

² Le groupe de travail de l'E.N.A. nous rappelle ainsi que l'ouverture du Centre Pompidou avait été marquée par de violentes polémiques qui mettaient en cause le centralisme parisien, au détriment d'une province assimilée à un désert culturel. La subvention de fonctionnement du Centre représentait en effet alors 8% du budget du ministère de la Culture. La part qui y était attribuée au seul M.N.A.M. était égale à celle allouée à l'ensemble des musées de province. (Grands musées et décentralisation culturelle. Op. cit. Page 3).

musées de province. L'Etat finance alors de 40 à 50% de ces dépenses, généralement à parité avec la ville¹.

Malgré cet infléchissement de tendance, les musées de province ne bénéficient encore que de crédits très inférieurs à ceux des musées nationaux. N'oublions cependant pas que ces derniers dépendent exclusivement du financement de l'Etat, alors que les musées de province bénéficient quant à eux du financement de leurs collectivités.

1. Evolution du budget du ministère de la Culture : vers le 1%

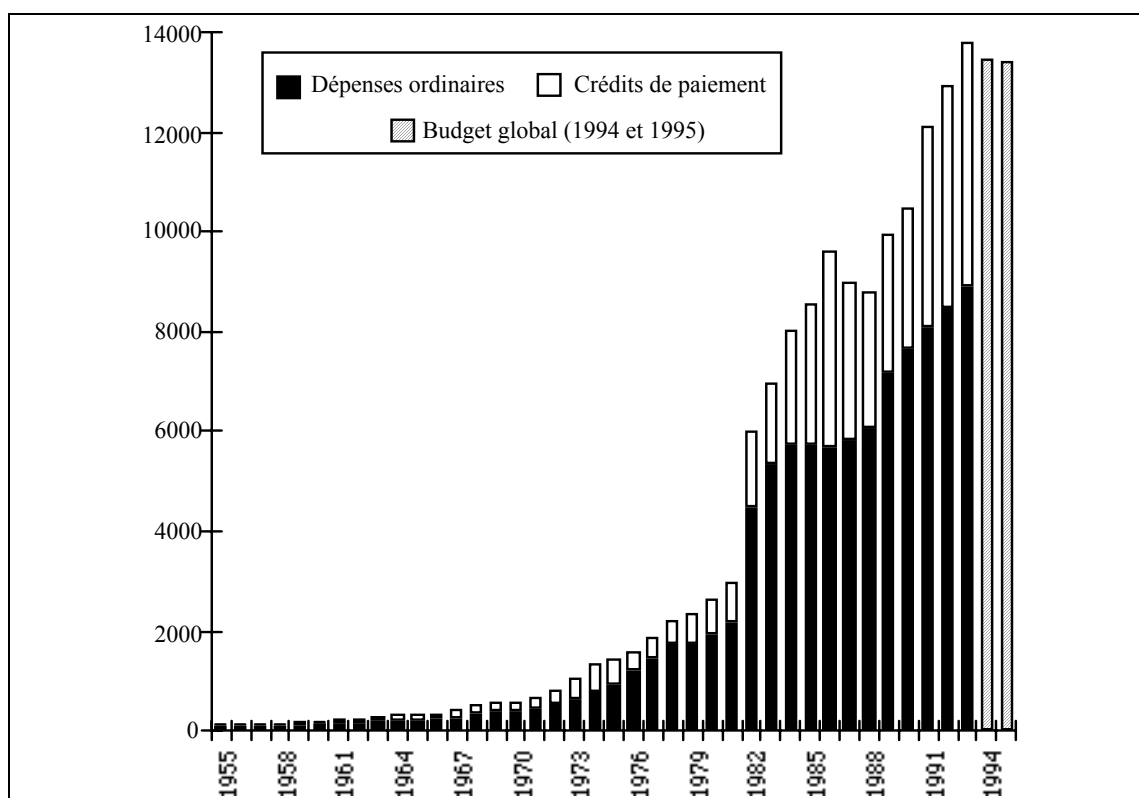


Schéma 5.4. : Evolution du budget du ministère de la Culture (MF)

Depuis 1959, date de sa création, le budget du ministère de la Culture a connu une progression remarquable. Entre 1959 et 1987, son volume exprimé en francs constants a été multiplié par 7. En 1962 les dépenses du ministère représentaient 31 francs par habitant, soit 0,08% du produit intérieur brut ; en 1985 elles atteignaient 156 francs par habitant et 0,19% du produit intérieur brut.

¹ Le département ou la région apportent également parfois leur soutien. L'intervention de l'Etat en province ne se limite pas toujours aux seuls investissements et peut porter également sur les expositions, les acquisitions ou les restaurations d'œuvre.

De 1960 à 1971 la part du budget du ministère de la Culture dans les dépenses totales de l'Etat était d'environ 0,40%. De 1972 à 1978 elle dépasse les 0,55%, en raison d'une politique innovante et de la construction du Centre Georges Pompidou. Depuis 1978, les grands travaux - Musée d'Orsay, Institut du monde arabe, Opéra Bastille, Grand Louvre, etc. - relèvent du budget de la Culture et expliquent en partie sa progression : une hausse globale du budget due aux grands travaux aurait alors pu cacher une baisse ou une stagnation des dépenses courantes. Nous verrons qu'il n'en a rien été et que c'est bien l'ensemble des secteurs de la Culture qui a bénéficié de cette progression.

La hausse du budget du ministère de la Culture ne s'est d'ailleurs pas faite de manière régulière : en 1982 il a connu une très forte hausse, passant de 0,47% à 0,76% d'un budget général lui-même en expansion. Les dépenses courantes ont ainsi quasiment doublé cette année là par rapport à l'année précédente. En 1985 le budget du ministère atteint 0,86% des dépenses totales de l'Etat ; en 1986 : 0,93% ; en 1991 : 0,94% ; et en 1993 le budget voté atteint le seuil symbolique de 1%. 1994 et 1995 marquent un fléchissement de cette progression avec 0,95% et 0,91%.

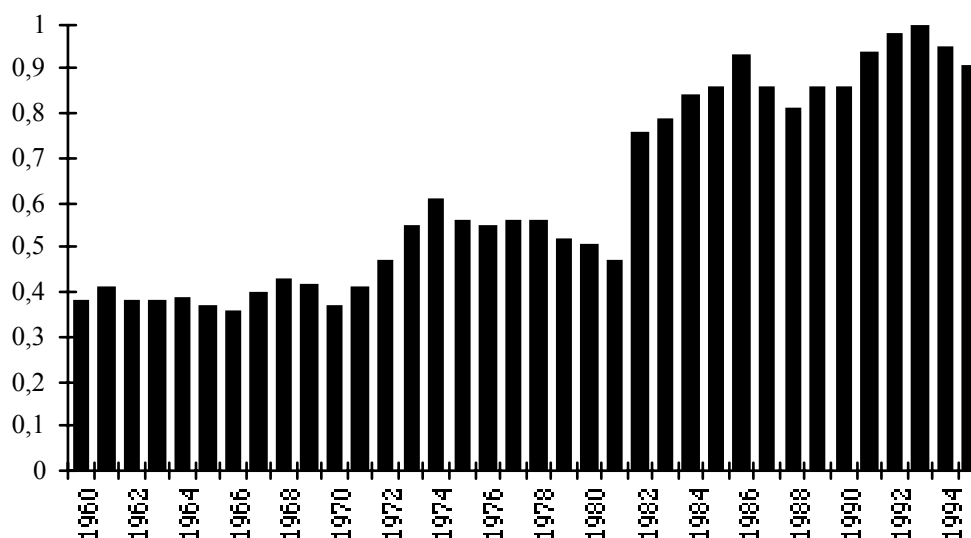


Schéma 5.5. : Part du ministère de la Culture dans le budget de l'Etat (en %)

Sur la période 1981 - 1991 le total cumulé du budget de la Culture s'élève à 111,2 milliards de francs (en Francs 1991). L'effort culturel de l'Etat a été ainsi deux fois plus élevé qu'au cours de la décennie 1971 - 1981 (51 milliards en francs de 1991).

Cette progression importante est d'autant plus remarquable qu'elle a été réalisée en période de crise et qu'elle "*est restée exceptionnelle pour l'ensemble de l'Europe*"¹, ainsi que le notent les experts du Conseil de l'Europe.

¹ Conseil de l'Europe. 1988. Op. cit. Page 69.

	Suède	Pays-Bas	R.F.A.	Grande-Bretagne	France
1979	100	100	100	100	100
1983	92	94,8	95,1	109,1	207,3

Tableau 5.6. : Dépenses culturelles des gouvernements en 1979 et 1983

La hausse remarquable du budget de 1982 :

"a bénéficié à tous les secteurs du domaine culturel et a permis au budget du ministère d'atteindre un pallier d'où il paraît difficile de le faire descendre [...]. En outre, dans l'utilisation du budget, la période 1982 - 1985 n'a pas marqué une rupture radicale avec les années précédentes"¹.

Au sein des affectations prioritaires du budget, le patrimoine occupe la place prépondérante : la fonction de conservation et de mise en valeur du patrimoine atteignait la moitié du budget total du ministère en 1968 pour se stabiliser ensuite autour de 40%.

2. Dépenses du ministère en faveur des musées

Les musées bénéficient de cette évolution des dépenses du ministère de la Culture ainsi qu'en témoigne le tableau suivant :

	Tous musées				Musées nationaux				M. classés et contrôlés			
	1975	1980	1982	1989	1975	1980	1982	1989	1975	1980	1982	1989
Dépenses courantes	66	146	318		61	138	260		4,7	8	57,7	
- personnel					45	102,5	168	285				
- fonctionnement	57,5	124	218		12	21,5	49	265	0,2	0,5	0,7	
- subventions	8,5	22	100		4	14	43		4,5	7,5	57	
Dépenses en capital	37	194	334		25	169	270		12	25	64	
- investissements	25	113	127		25	113	127	672				
- transfert	12	81	207			56	143					
Total	103	340	652	1440	86	307	530	1 250	16,7	33	121,7	190

Tableau 5.7. : Evolution des dépenses du ministère de la Culture en faveur des musées 1975 - 1989 (MF) ¹

L'Etat - comme les collectivités locales - consacre ainsi environ 10% de son budget culturel aux musées.

2.1. Budget 1991³

En 1991, le budget du ministère de la Culture connaît une nouvelle progression de sa part, dans le budget de l'Etat (0,94% en 1991 contre 0,86% en 1990). La progression du

¹ Conseil de l'Europe. 1988. Op. cit. Page 71.

² Source : Jean-Michel Tobelem. 1991. Op. cit. Page 46.

³ Sources : Budget 1991 (supplément à la lettre d'information du ministère de la Culture n° 303 du 6 mai 1991).

budget de la Culture (+ 15,2%) est supérieure à celle de l'ensemble des dépenses de l'Etat (+4,2%). Le budget de la Culture atteint ainsi 12,078 milliards de francs. Ces crédits se répartissent à hauteur de 18,3% pour les grands travaux et de 81,7% pour les autres actions.

Le budget 1991 poursuit et amplifie le mouvement de déconcentration des crédits, qui a pour objectif d'améliorer leur utilisation en rapprochant la dépense de la demande culturelle. Il poursuit également l'important effort de rééquilibrage en faveur de la province¹. Les moyens nouveaux s'élèvent à 1,6 milliard et se répartissent à raison de 39,6% pour la culture et 60,4% pour les grands travaux, dominés en 1991 par la mise en œuvre du chantier de la Bibliothèque de France.

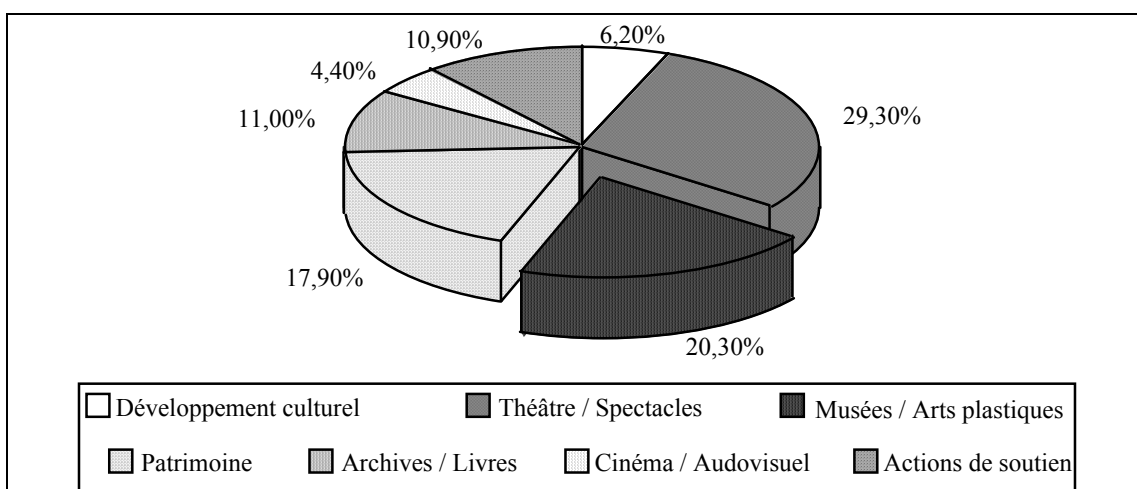


Schéma 5.8. : Répartition par domaines du budget du ministère de la Culture en 1991 (D.O. + A.P.) hors Grands Travaux

Le budget 1991 est marqué par le maintien d'un haut niveau d'exigence culturelle au service de toutes les formes du patrimoine et de la vitalité de la création et de la diffusion. Nous nous contentons ci-après de donner quelques informations supplémentaires sur le domaine nous intéressant.

Parmi les différentes formes du patrimoine, les musées font partie des priorités réaffirmées. L'année 1991 est une année de consolidation des actions entreprises dans le sens d'une plus grande ouverture des musées vers tous les publics et de modernisation des établissements. L'effort est accru en faveur de la province : l'Etat continue à apporter un soutien déterminant aux musées des collectivités territoriales ou aux musées

¹ En matière de crédits d'intervention, 70% des mesures nouvelles sont attribuées à des actions réalisées en province. En ce qui concerne l'investissement, le gouvernement s'est fixé pour objectif d'y consacrer plus des deux tiers des autorisations de programme. Quant aux services du ministère, d'importants redéploiements de personnel et de moyens de fonctionnement sont opérés au profit des D.R.A.C.

associatifs. Les autorisations de programmes allouées à ces musées continuent de croître. La dotation, qui avait doublé de 1989 à 1990, progresse en 1991 de 51% pour atteindre 260 millions de francs.

Simultanément, la modernisation des musées nationaux est poursuivie : élargissement des horaires d'ouverture, renforcement de la sécurité des collections, amélioration de l'accueil (notamment pour Versailles), développement des ateliers et activités pour enfants. Les travaux d'aménagement du musée du Louvre sont poursuivis. Enfin, la rénovation du musée des arts africains et océaniques est engagée. Les crédits de fonctionnement des musées nationaux ont ainsi été multipliés par 4 entre 1981 et 1991. L'effort sans précédent engagé par l'Etat au cours de cette décennie a transformé en profondeur leur paysage qui fut longtemps figé : ils bénéficient à présent d'une image moderne et attrayante, attestée par leur succès et les foules de plus en plus nombreuses qu'ils drainent : 14 millions de visiteurs en 1989, 15 en 1990 et 13¹ en 1991.

2.2. Budget 1992 ²

En 1992, le budget de la Culture (dépenses ordinaires + crédits de paiement) s'élève à 12,9 milliards de francs soit une progression de 7,3 % (866 millions de francs) par rapport à 1991. Il représente ainsi 0,98% du budget de l'Etat, franchissant une nouvelle étape sur le chemin du 1% du budget de l'Etat consacré à la Culture. Sur ce total, 2,6 milliards de francs sont affectés aux grands travaux et 10,3 milliards au budget dit "normal". La progression de ce budget normal (+ 4,2%), bien que moins forte que les années précédentes en raison de la crise, reste encore supérieure à celle de l'ensemble des dépenses de l'Etat (+ 3,1%).

La répartition des moyens nouveaux dont dispose le ministère sur son titre IV (budget d'intervention) et en crédits d'équipement, permet de réduire encore le poids relatif des crédits consacrés aux grandes institutions culturelles parisiennes. Pour la première fois, depuis la création du ministère en 1959, la part des dépenses consacrées aux régions, autres que l'Ile de France, dépasse 50% du budget normal de la Culture contre 34% en 1981, 42% en 1986 et 49% en 1991.

¹ Ce fléchissement des fréquentations est attribué à la guerre du Golfe.

² Sources : Budget 1992 (supplément à la lettre d'information du ministère de la Culture n° 320 du 24 février 1992) - Orientations budgétaires pour 1992. Ministère de la Culture et de la Communication.

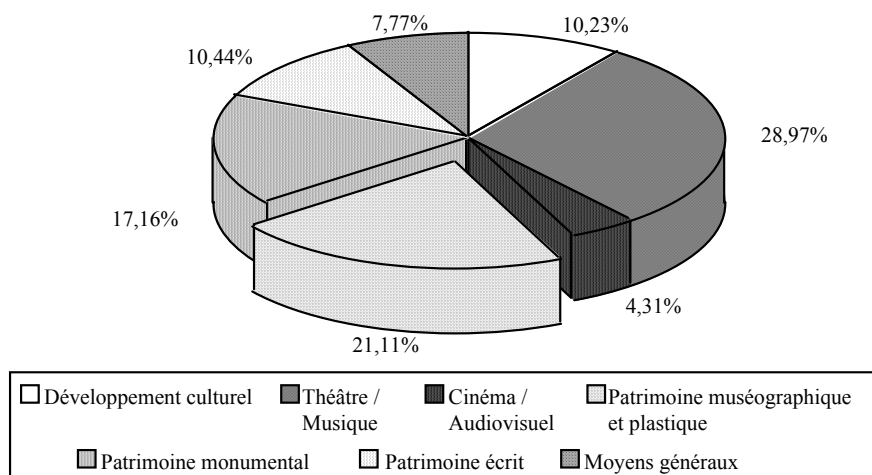


Schéma 5.9. : Répartition par domaines du budget du ministère de la Culture en 1992 (D.O. + A.P.) hors Grands Travaux

	Budget Culture hors grands travaux	% 1992 / 1991	Grands Travaux	Budget total	% 1992 / 1991
D.O. + A.P.	1 558,61 MF	5,79%	447,07 MF	2 005,68 MF	- 5,18%

Tableau 5.10. : Montant des crédits consacrés aux musées en 1992

Le plan de cinq ans engagé en 1989 en faveur des **musées des collectivités locales** et des musées associatifs autres que nationaux se poursuit. En dix ans près de 250 musées de province ont ainsi pu améliorer, avec l'aide de l'Etat, la présentation de leur collection. De 1971 à 1981, 66 millions de francs par an (D.O. + A.P.) en moyenne ont été consacrés par l'Etat aux musées de province, contre 201 millions de francs par an entre 1982 et 1986 et 282 millions de francs par an de 1989 à 1992 inclus. La politique de conventions avec les collectivités locales est poursuivie.

Dans les **musées nationaux**, les autorisations de programme s'élèvent à 94 millions de francs (hors Louvre) et sont réparties selon une triple priorité : la sécurité des biens, l'accueil du public, la restauration des œuvres. Les crédits d'autorisations de programme attribués au Grand Louvre s'élèvent à 591 millions de francs. Les moyens de fonctionnement du musée du Louvre augmentent de 17,4 MF pour faire face à l'ouverture de la seconde tranche du projet, ceux des autres musées nationaux progressent de 9 MF.

Le montant total des crédits (D.O. + A.P.) consacrés, de 1981 à 1991, aux musées (hors chantier du Grand Louvre), a atteint 11,44 milliards (en francs 1991). En moyenne, le ministère de la Culture a consacré à ce secteur 562,91 MF par an de 1971 à 1981 (en francs 1991) et 1 040,45 MF de 1981 à 1991 (en francs 1991), soit une augmentation de 84,4% en francs constants.

2.3. Budget 1993 ¹

Le budget voté en 1993 s'est élevé à 13,79 milliards de francs, soit une progression de 6,5%, sensiblement plus importante que celles des dépenses totales de l'Etat. Pour la première fois la barre symbolique du 1% culturel a été franchie.

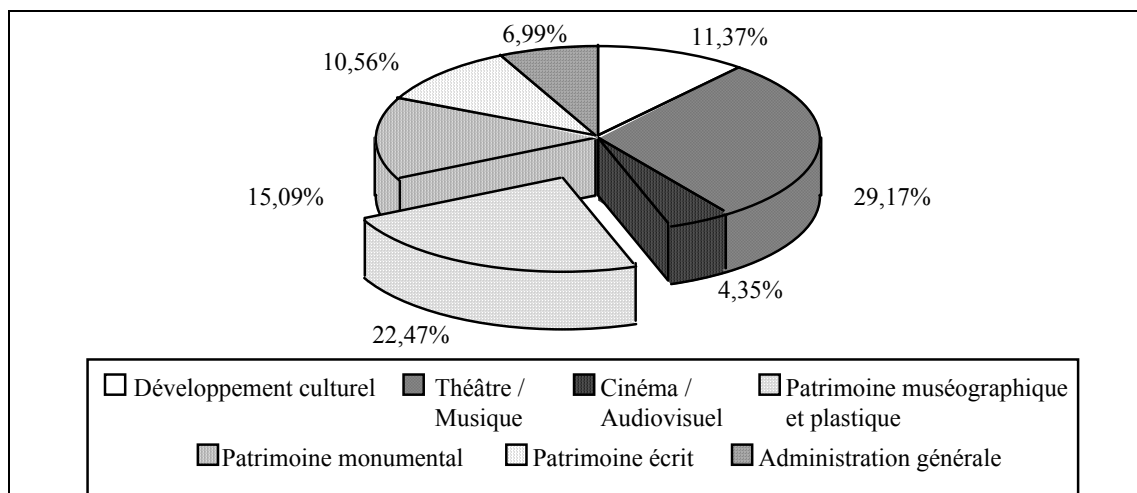


Schéma 5.11. : Répartition par domaines du budget du ministère de la Culture en 1993 (D.O. + C.P.) hors Grands Travaux

Ce budget privilégie trois objectifs majeurs :

- une impulsion nouvelle pour l'enseignement artistique,
- le soutien accentué en faveur de la création vivante,
- la poursuite d'une politique du patrimoine ambitieuse.

Ces priorités sectorielles se doublent de trois objectifs complémentaires :

- un rééquilibrage volontariste entre Paris et la province,
- un effort permanent pour élargir l'accès à la culture,
- la modernisation du service public culturel.

En ce qui concerne les musées, le budget total 1993 (D.O. + C.P.) s'élève à 1 666,54 millions de francs, ce qui représente une augmentation par rapport à 1992 de 15,3%. L'utilisation est prévue comme suit.

• Les grands travaux muséographiques continuent...

L'année 1993 est marquée par l'ouverture de l'aile Richelieu du Louvre. L'achèvement des travaux permet ainsi, dès le deuxième semestre 1993, l'ouverture au public de 24 570 mètres carrés nouveaux et de salles anciennes totalement restructurées.

Les moyens mis à la disposition du musée du Louvre sont donc très fortement accrus :

¹ Sources : Orientations budgétaires pour 1993. Ministère de la Culture et de la Communication.

- pour permettre l'ouverture des nouveaux espaces, 240 emplois sont créés et 108,8 MF (+ 44%) de crédits de fonctionnement supplémentaires sont prévus.
- 461 MF d'A.P. seront consacrés à l'aménagement du Grand Louvre (2^{ème} tranche). Rappelons qu'au total, les crédits consacrés au Grand Louvre de 1982 à 1995 (1^{ère} et 2^{ème} tranches) représenteront 5 677 MF d'A.P.

• ... mais n'ont pas pour autant "écrasé" les autres travaux

Une mesure nouvelle de 8 millions de francs (+ 4,4%) est affectée au renforcement des moyens de fonctionnement des musées, notamment de ceux qui sont érigés en centres de responsabilité : Orsay, Saint Germain en Laye, Guimet, Fontainebleau, Cluny et Picasso.

Les crédits d'intervention des musées, hors acquisition, connaissent en 1993 une progression de 8,5 MF (+ 8,5%).

Les musées nationaux disposent de 96,8 MF d'A.P. pour mettre en oeuvre les priorités définies par la politique générale du ministère dans les domaines des investissements muséographiques (sécurité des biens et personnels, amélioration de l'accueil du public, qualité muséographique et architecturale, restauration des collections).

• La province poursuit sa résurrection

Pour les musées classés et contrôlés, la dotation prévue est de 209 MF. Elle est destinée à permettre de continuer à soutenir l'action des collectivités locales qui cherchent l'excellence en matière muséographique et sera également utilisée pour soutenir de nouvelles opérations.

Par ailleurs, sur les crédits concernant les grandes opérations culturelles dans les régions, 37 MF seront consacrés, en 1993, à l'achèvement ou la poursuite d'opérations à caractère muséographique (Maison des enfants d'Izieu et musée Saint-Pierre de Lyon).

• D'intéressantes initiatives sont apparues

Le musée du Louvre est transformé en établissement public.

Un institut international d'histoire des arts est créé. Il regroupera des activités d'enseignement supérieur et de recherche. L'ensemble des enseignements de troisième cycle (D.E.A. et doctorat) en histoire des arts à Paris et en région parisienne y sera rassemblé dans le cadre d'une école doctorale inter universitaire.

Etablissements	1992 (MF)	1993 (MF)
Ecole du Louvre	11,74	11,91
Musée Moreau	0,31	0,31
Musée Henner	0,31	0,31
Musée du Louvre	0,00	298,91
Institut international d'Histoire des Arts	0,00	8,00

Tableau 5.12. : Crédits consacrés aux établissements publics en 1993

*
* *

L'accroissement important qu'a connu le budget du ministère de la Culture au cours des dernières années a indiscutablement constitué un facteur positif pour le **développement** des musées mais peut être aussi une **source de vulnérabilité**. En effet, la progression régulière des subventions ministérielles a pu faire oublier aux responsables de ces établissements que le budget de l'Etat est constamment soumis à des choix drastiques et que, face aux graves problèmes économiques et sociaux que connaît à l'heure actuelle notre pays, les inévitables arbitrages ne joueront pas forcément en faveur du secteur culturel. On en a vu les premières conséquences dans les **budgets 1994 et 1995** qui marquent un fléchissement du budget de la Culture par rapport aux années précédentes. Dans un contexte général de **rigueur budgétaire**, les musées ont ainsi connu une diminution sensible de leurs budgets. Le même risque existe d'ailleurs pour la part de financement qui est assurée par les collectivités territoriales auxquelles la décentralisation a transféré des missions de plus en plus nombreuses et qui auront, elles aussi, à opérer de difficiles arbitrages.

3. Les autres sources de financement

On vient de voir en quoi les musées avaient bénéficié de la progression du budget du ministère de la Culture. Or celui-ci ne constitue pas la seule ni même la principale source de financement des musées. Nous avons rappelé au chapitre 2 que les collectivités locales avaient en charge le financement de leurs musées. C'est notamment le cas des villes qui supportent pleinement la charge des musées territoriaux. Pour être complet, le présent exposé devrait donc récapituler, comme nous l'avons fait pour le budget du ministère de la Culture, l'évolution du financement des musées en provenance des collectivités locales. Il n'a malheureusement pas été possible de mener, sur la contribution de ces collectivités, une étude aussi complète que sur celle du ministère. S'il existe bien des études sur les dépenses culturelles des communes ou des régions, nous n'avons pas eu connaissance d'études récapitulant l'ensemble des sources de financement destinées aux musées.

Quant aux informations dont nous avons disposées et dont nous rendons compte ci-dessous, elles nous sont souvent apparues comme fragmentaires car elles prenaient généralement comme premier critère l'origine du financement et non son utilisation. La seule étude globale permettant de fixer au moins les ordres de grandeur de la répartition

des sources de financement des musées, provient d'une communication de Nicole Pot aux troisièmes rencontres nationales des musées¹. L'auteur établit qu'en 1989 le système muséal a coûté globalement 4 600 millions de francs répartis comme l'indique le schéma ci-après :

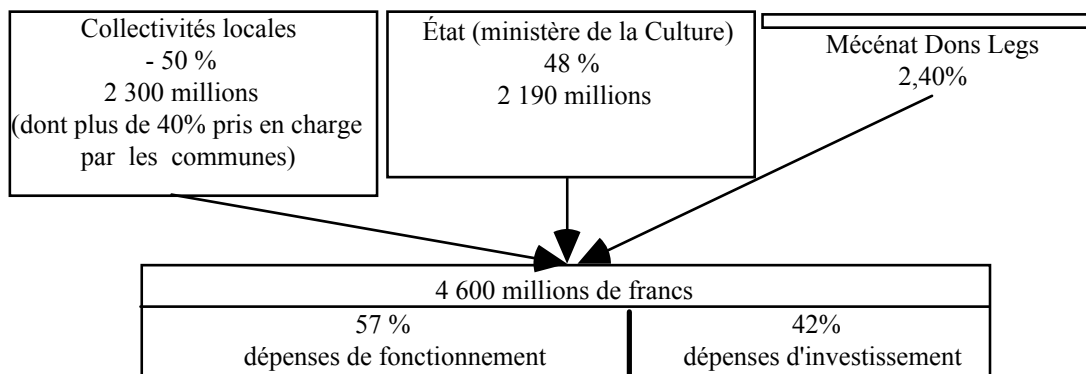


Schéma 5.13. : Les sources de financement des musées en 1989

Le rôle important que jouent les collectivités locales en matière de financement des musées tient à la fois aux statuts de ces derniers (qui sont en grande majorité municipaux) et à la décentralisation qui a conduit les collectivités territoriales à s'impliquer davantage dans la gestion de ces établissements.

3.1. La part des collectivités locales

Plusieurs analyses menées par le Département des Etudes et de la Prospective du ministère de la Culture permettent, avec les réserves que nous signalions plus haut, d'avoir une idée de l'évolution des dépenses culturelles des collectivités locales (régions, départements et communes). Si ces trois collectivités ont en cette matière des compétences comparables, elles ne participent pas de manière égale au financement culturel, et plus particulièrement à celui des musées qui est massivement assuré par les communes de plus de 10 000 habitants. En 1987, par exemple, le financement des musées par les collectivités locales atteignait environ 2 milliards de francs (contre 1,3 milliard en 1984) répartis comme suit :

Régions	53 MF
Départements	264 MF
Communes de plus de 10 000 habitants	1 614 MF

Tableau 5.14. : Financement des musées par les collectivités locales

¹ L'appropriation du discours économique par les agents culturels. Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 47.

En ce qui concerne les communes de plus de 10 000 habitants, le Département des Etudes et de la Prospective a pu mettre en évidence que celles-ci ont consacré, en 1990, 19 milliards de francs à la culture, ce qui représente près de 10% des dépenses communales¹ et signifie un effort de 732 francs par habitant. Les dépenses culturelles des communes ont ainsi presque doublé depuis 1978 (+93%)². Ce chiffre moyen ainsi que la ventilation de cette dépense dans les différents domaines relevant du champ culturel varient bien entendu d'une commune à l'autre, en fonction de l'importance démographique de la commune et selon qu'il s'agit d'une ville-centre, d'une ville de banlieue ou d'une ville "isolée". Ainsi les très grandes villes-centres (plus de 150 000 habitants) ont investi en priorité dans les salles de spectacles et l'art contemporain tandis que celles de moins de 150 000 habitants investissaient principalement dans leurs musées, leurs bibliothèques et leur patrimoine monumental. De leur côté, les villes de banlieue se consacrent de manière très importante à l'animation polyvalente mais également aux bibliothèques et aux salles de spectacles. Enfin, les villes "isolées" ont investi dans leur patrimoine monumental, les équipements d'animation, les musées et les bibliothèques. Pour les musées, les deux tiers environ des dépenses des communes concernent des dépenses de fonctionnement.

Les départements³, quant à eux, ont consacré, en 1990, 4,1 milliards de francs à la culture, ce qui représente 2,5% de leurs dépenses totales et signifie un effort de 75 francs par habitant. Les dépenses culturelles des conseils généraux ont ainsi plus que quadruplé en francs constants depuis 1975. Là encore, le patrimoine reste largement en tête des dépenses culturelles départementales avec 19%. A l'intérieur de ce domaine, les conseils généraux accentuent sensiblement leurs interventions en direction des musées. A titre d'exemple, les musées des Beaux-arts voient leurs crédits multipliés par 2,9 en francs constants entre 1987 et 1990. Les dépenses consacrées aux musées par les départements se répartissent à parts à peu près égales entre les dépenses d'investissement et celles de fonctionnement.

Enfin, les régions⁴ consacraient en 1990 1,2 milliard à la culture, soit 20 francs par habitants et 2,4% de leurs dépenses totales, quintuplant ainsi leurs dépenses culturelles

¹ La culture passe ainsi de 7,3% à 9,8% des dépenses globales des communes entre 1978 et 1990.

² L'étude détaillée est donnée par le numéro 97 du bulletin "Développement culturel" de janvier 1993. Il est également possible de consulter l'ouvrage de C. Lephay-Merlin "Les dépenses culturelles des communes, analyse et évolution 1978 - 1987". La Documentation Française.

³ L'étude détaillée est donnée par le numéro 95 du bulletin "Développement culturel" de novembre 1992. Il est également possible de consulter l'ouvrage de C. Lephay-Merlin "Les dépenses culturelles des départements, analyse et évolution 1978 - 1987". La Documentation Française.

⁴ L'étude détaillée est donnée par le numéro 96 du bulletin "Développement culturel" de décembre 1992.

depuis 1979. Sur ce total, 95 millions de francs étaient affectés aux musées. Il faut y ajouter les 12 millions de participation des régions aux F.R.A.M., ce qui porte à 107 millions la contribution des conseils régionaux à l'activité muséale. Il s'agit presque exclusivement de dépenses d'investissement.

	Communes de plus de 10 000 habitants	Départements	Régions
Dépenses culturelles	19 milliards	4,1 milliards	1,2 milliard
% des dépenses totales	9,8%	2,5%	2,4%
Francs / habitant	732 francs	75 francs	20 francs

Tableau 5.15. : Les dépenses culturelles des collectivités locales en 1990

L'Etat et les collectivités locales sont également amenés à développer des efforts communs dans le cadre des conventions de développement culturel. Entre 1982 et 1991 1 200 conventions ont été signées entre l'Etat et les collectivités contractantes, celles-ci pouvant être une commune, un département, une région, un syndicat de commune, etc. Cette procédure et les crédits correspondants sont à présent déconcentrés et placés sous la responsabilité des Directions Régionales des Affaires Culturelles. L'Etat peut ainsi apporter son soutien à des actions culturelles entreprises par une collectivité. Nous avons montré de manière plus précise au chapitre 1 que cette procédure offrait à l'Etat une occasion indirecte de définir une politique culturelle cohérente sur le plan national. Signalons, cependant, que cette procédure ne bénéficie guère aux musées qui occupent souvent la dernière place des disciplines culturelles concernées par les conventions.

3.2. La part des autres ministères

Au chapitre 2, nous avons vu qu'au niveau central le ministère de la Culture n'était pas le seul à financer des dépenses culturelles. C'est ainsi qu'en 1984 le budget culturel de l'Etat s'est élevé au total à 14 milliards répartis entre le ministère de la Culture (8 milliards) et 25 autres ministères intervenant à divers titres pour 6,23 milliards. La part des musées sur ce total était de 1,4 milliard de francs dont 1,2 milliard provenant du ministère de la Culture et près de 200 millions des autres ministères.

Cinq grandes fonctions muséales bénéficient de l'apport de ces autres administrations : la formation (3,5% du total des dépenses culturelles), l'animation (14%), la communication (12%), la production artistique (10%), la conservation et la mise en valeur du patrimoine (18,3%) qui comprend l'entretien des musées spécialisés tels que celui de l'Armée ou celui de la Poste.

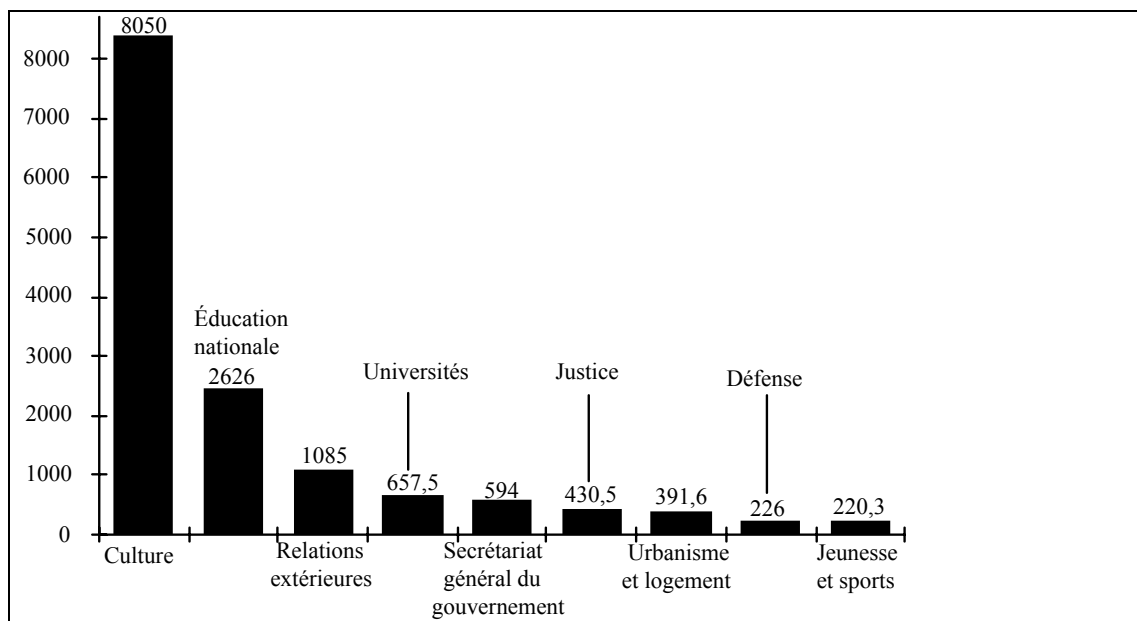


Schéma 5.16. : Les dépenses culturelles de l'Etat en 1984 (MF)¹

*
* *

L'accroissement notable des ressources des musées en provenance des autorités publiques, que celles-ci soient nationales ou locales, ne met pas ces établissements à l'abri des problèmes de financement. René Rizzardo, directeur de l'observatoire des politiques culturelles de Grenoble, notait que la conjonction de trois phénomènes - le tassement relatif de la part de l'Etat dans le financement des musées (par rapport à l'accélération de la participation des collectivités territoriales), la très nette prépondérance des communes dans le financement provenant des collectivités territoriales et le net ralentissement du financement des villes-centres - risquait de conduire rapidement à un blocage du développement des musées. Pour contourner ce risque, René Rizzardo pense qu'il est indispensable que les musées bénéficient d'un nouveau partenariat public permettant d'associer les régions, les départements, les villes et autres associations intercommunales autour des projets de développement des musées. Ce partenariat devrait prendre en compte des notions telles que la zone de rayonnement des musées, leurs spécificités nationales ou internationales et leurs projets, notions propres à fédérer la volonté des divers associés. Ce partenariat public ne saurait cependant être suffisant compte tenu de l'ampleur des ambitions des musées. Aussi la recherche de partenariats privés et le développement des ressources propres apparaissent-ils comme indispensables pour assurer un certain ajustement entre besoins et ressources de financement. C'est ce que nous allons voir dans notre troisième section.

¹ Développement culturel. N° 67. Octobre 1986. Page 22.

Section 3 : LE DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT

Le développement de nouveaux projets auquel s'ajoute l'ambition toujours plus grande d'organiser des manifestations prestigieuses et très médiatiques ont fortement accru, nous l'avons vu, les besoins de financement des musées¹. La progression des ressources "classiques", c'est-à-dire des subventions, n'a pu suivre au même rythme. Le budget que peuvent réserver aux musées leurs autorités de tutelle est par définition limité. Et, même si les pressions évidentes d'un appétit culturel de plus en plus grand de la part du public encouragent le ministère ou les collectivités à développer leurs investissements et leurs interventions, il existe un seuil que les autorités de tutelle, tenues par d'autres obligations, hésitent à franchir. Deux voies restent alors ouvertes aux responsables des musées : l'augmentation des ressources propres ou l'association avec de nouveaux partenaires (mécénat, partenariat, bénévolat).

Les ressources propres, qu'il s'agisse des droits d'entrée ou des recettes dites "commerciales", ne représentent encore qu'une faible part des ressources de la plupart des musées français². Le groupe de travail de l'E.N.A.³, s'appuyant sur des exemples étrangers ou sur la situation de certains musées privés français, montre cependant que ce type de ressources pourrait être plus développé qu'il ne l'est actuellement :

"En 1988, la vente de services de la fondation Maeght a représenté 37% de ses produits d'exploitation et les entrées et location 51% de ces mêmes produits. Au musée des Beaux-Arts de San Francisco, les recettes d'exploitation couvrent 16% du budget de fonctionnement, mais les ressources propres s'élèvent à 64% de ce budget si l'on tient compte des contributions recueillies par la société des amis du musée, riche de 47 000 adhérents, et du mécénat".

Nous verrons cependant, lorsque nous aborderons ce sujet, que l'augmentation des ressources propres ne va pas sans poser des problèmes, en particulier dans les musées appartenant au service public qui doivent souvent arbitrer entre augmentation des ressources propres et mission de service public. Voyons d'abord les ressources à attendre... , et les dangers à éviter, du mécénat.

¹ A titre d'exemple, Irène Bizot, administrateur général de la R.M.N, rappelle que les coûts des expositions organisées par la R.M.N. peuvent varier de 100 000 francs pour la plus modeste à 15 millions de francs pour la plus importante. *Musées et économie*. 1992. Op. cit. Page 134.

² En moyenne de 5 à 10% des produits. Quelques exceptions existent cependant. C'est le cas des grands musées parisiens qui bénéficient de la manne touristique. Le musée d'Orsay, par exemple, affichait en 1989 un ratio d'autofinancement de 34%.

³ *Grands musées et décentralisation culturelle*. 1990. Op. cit. Page 15.

1. Le mécénat

Indiscutablement le mécénat a été revitalisé par les nouvelles dispositions légales ou réglementaires prises à l'initiative du ministère de la Culture et aussi grâce à la volonté d'un nombre croissant d'entreprises de développer une politique d'image de marque liée au domaine culturel¹. Un sondage réalisé par l'ADMICAL² lors du Salon International des Musées et Expositions - SIME - de 1989 révélait que 50% des conservateurs interrogés avaient connu une expérience de mécénat³. L'association évaluait, cette même année, les sommes engagées dans le mécénat culturel d'entreprise à un montant compris entre 600 et 700 millions de francs, soit 150 millions de plus qu'en 1988. Si Jean-Michel Tobelem indiquait qu'il paraissait :

*"hasardeux d'en déduire un chiffre pour les musées, en raison de l'hétérogénéité des opérations mentionnées, ainsi que du fait du rapprochement dans une même rubrique d'actions qui touchent non seulement les musées, mais également les achats d'oeuvres pour des collections d'entreprises, les ateliers d'artistes, les concours, les restaurations, etc."*⁴,

l'Admical précisait néanmoins que *"le musée apparaît depuis dix ans comme le lieu privilégié de l'expression culturelle du monde économique"* (qui permet en effet aux musées de s'associer à de nouveaux partenaires et ainsi de mobiliser des ressources supplémentaires).

• Un engagement des entreprises ...

Remo Vasica, intervenant en 1988 aux tables rondes du premier salon de la muséologie, notait que :

"dans toutes les traditions politiques occidentales, la notion d'intérêt général a longtemps été accaparée par l'Etat. Mais la séparation entre l'économie et le social, désormais caduque, confère à l'entreprise des responsabilités civiques. Elle les assume pour se positionner dans la communauté où elle opère sans souhaiter un désengagement de l'Etat. Le mécénat se situe à ce carrefour. La notion d'intérêt général s'étend à tous ces types d'activités humaines à cause des moyens modernes de communication qui nous relient tous immédiatement. Affectés par les mêmes

¹ Voir, à ce propos, les exemples cités dans l'introduction.

² Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial. Fondée en 1979, cette organisation indépendante se donne pour mission de promouvoir et développer l'idée et la pratique du mécénat en France. Cette mission est déclinée en trois objectifs principaux : le premier est la représentation des entreprises mécènes de France auprès des media, du législateur et du monde culturel et universitaire ; le second objectif concerne les entreprises qui peuvent trouver auprès de l'association informations, conseils et formations ; le dernier objectif est de faire de l'admical un carrefour de réflexion et de rencontre des différents partenaires du mécénat.

³ Mécénat. De l'aide aux musées à la constitution de collections d'entreprise. Hexaméron. 4^{ème} trimestre 1989. Page 14.

⁴ 1991. Op. cit. Page 16.

événements, nous sommes mobilisés et responsabilisés pour les causes qui tendent à nous rendre tous solidaires les uns des autres. Ainsi, le mécénat n'est plus le propre des Grands, il se démocratise et nous sommes tous appelés à l'exercer; [...] L'entreprise ne peut faire des actes gratuits et le mécénat, qui est un élément de la politique de communication de l'entreprise, se doit d'être efficace. Mais à long terme et de manière subtile, car il s'inscrit dans la recherche d'une meilleure qualité de vie, et cela passe par la culture. Le mécénat, c'est la responsabilité et la solidarité, mais c'est aussi la valorisation de l'entreprise par sa fréquentation de l'art et de la respectabilité que cela confère. Le mécénat c'est l'échange et non l'injonction comminatoire comme la publicité. L'un donne à voir (ou à entendre), l'autre vante et enjoint"¹.

Ce point de vue est partagé par Paolo Viti, responsable de la communication institutionnelle chez Olivetti, lorsqu'il déclare que *"les entreprises privées sont responsables du patrimoine culturel"*². Selon lui, cette philosophie est très présente dans cette entreprise et depuis sa création en raison du constant intérêt que son fondateur portait à la culture qu'il se refusait à séparer de la technologie. Dans ses interventions en faveur des musées français, il a toujours considéré que son image était plus valorisée par la démonstration de sa capacité à organiser une grande exposition que par une action de simple mécénat limitée à la mise de moyens financiers à la disposition des organisateurs. Auprès du patronat, il tente également de faire progresser l'idée que le secteur public et le secteur privé doivent coopérer pour préserver le patrimoine culturel, et que cela n'est pas du seul ressort des pouvoirs publics. Il défend enfin l'idée *"qu'il ne faut pas croire que l'on puisse investir de l'argent et avoir automatiquement quelque chose en retour"*. Les opérations de mécénat doivent être vues comme des projets à très long terme, dont la rentabilité immédiate est difficilement mesurable mais qui contribuent pleinement à la valorisation de l'image de marque de l'entreprise.

Les expositions temporaires se prêtent particulièrement bien à ce type d'action et les musées auront donc intérêt à développer des stratégies de communication leur permettant de rechercher par cette voie des fonds ayant un caractère de libéralité. Il est d'ailleurs aujourd'hui courant que les grandes expositions fassent l'objet d'un partenariat³. Les musées ne doivent cependant pas perdre de vue que le mécénat ne saurait s'analyser comme une libéralité unilatérale de l'entreprise. Eux-mêmes lui offrent "en échange" un support d'une qualité unique et littéralement "inestimable" pour sa politique de communication et de relations publiques. L'échange est bien réel et il ne

¹ Tables rondes du 1^{er} salon de la muséologie. 1988. Page 43.

² Musées de France. Lettre d'information n°4, supplément à la lettre d'information n°257. Ministère de la Culture, de la Communication et des grands travaux du Bicentenaire. 1989. Pages 8 et 9.

³ Les productions étant en général très onéreuses et commercialement risquées, les musées cherchent à partager le risque financier horizontalement par le biais des coproductions.

doit pas être vécu comme une aumône accordée généreusement par une entreprise dont le directeur serait épris d'art¹.

• ... qui peut se transformer en ingérence

Ceci mérite réflexion. Tout marché, en effet, est une rencontre entre une offre et une demande. Dans la relation musée - entreprise, l'offre formulée par le premier l'est sous le signe de la longue durée. Elle suppose que l'entreprise partenaire accepte un retour sur investissement, lui-même à long terme. Or les sponsors, entreprises privées, recherchent des retombées commerciales à court ou moyen terme. Ils vont donc plutôt s'engager sur des opérations "spectaculaires" pour lesquelles ils espèrent un public très nombreux et une large couverture médiatique, ce qui n'est pas obligatoirement compatible avec une politique de l'offre à long terme. Les musées vont alors être contraints d'adopter ce que Noël Imbert-Bouchard² appelle "*une stratégie de tension*" : tension entre le court terme et le long terme, entre le spectateur et le client, entre ressources privées et ressources publiques, entre ressources propres et ressources allouées. Pour citer un exemple récent, le musée d'Orsay, confronté en 1993 aux redoutables problèmes de l'organisation de l'exposition de la Fondation Barnes, et compte tenu de l'immense couverture médiatique qu'exigeait cet énorme investissement, a su trouver des mécènes (BNP et Havas) partageant ses vues et acceptant ses contraintes.

Le mécénat privilégiera donc presque toujours les institutions et les événements bénéficiant d'une forte dimension médiatique. Encourager le recours au mécénat, comme source première de financement, risque de condamner les manifestations et institutions plus confidentielles ou d'un rayonnement plus limité. L'opération menée par les conservateurs de Lille, à l'occasion du centenaire de leur musée, illustre bien cette différence de point de vue, entre musées et mécènes. Le projet initial envisageait un concert ouvert à un public limité (300 à 400 personnes). Les conservateurs contactèrent le Crédit Commercial de France afin d'obtenir un soutien financier. L'accueil fut favorable... mais l'impact public parut insuffisant. Il fallut transformer l'opération et organiser un concert pour 4 000 personnes! Réaction normale de tout mécène qui souhaite que l'opération sponsorisée valorise l'idée qu'il se fait de sa propre image. L'exemple américain devrait nous inciter à faire preuve de prudence dans le recours au mécénat car on y voit se manifester une volonté croissante d'influer sur le contenu

¹ Ce point semble être particulièrement d'actualité puisque de nombreux intervenants du colloque international de Grenoble en janvier 1994 l'ont souligné à maintes reprises.

² Tables rondes du 1^{er} salon de la muséologie. 1988. Op. cit. Page 37.

même des manifestations. Ces exigences étant jugées inacceptables par les musées américains, ceux-ci cherchent à privilégier l'aide des fondations et des particuliers ainsi que la collaboration avec d'autres musées pour le montage d'expositions. Ils ont aussi recours à des organismes spécialisés dans l'organisation d'expositions itinérantes afin de diminuer leur dépendance à l'égard des entreprises. Les relations musées - entreprises ne sont cependant pas forcément conflictuelles et chacune des parties peut y trouver son compte. C'est le cas, en France, des relations harmonieuses établies entre l'entreprise Casino et le musée d'art contemporain de Saint-Etienne.

Aujourd'hui, le mécénat prend de plus en plus la forme d'un partenariat (cf. Olivetti). Le mécène apporte alors non seulement un soutien financier mais également ses compétences. Si cette association peut favoriser certaines grandes opérations, on doit bien constater, et les exemples susmentionnés l'ont confirmé, que les entreprises mécènes recherchent, dans la quasi totalité des cas, un effet d'affichage, leur permettant de justifier l'investissement consenti par une présomption de retombée favorable en terme d'image. D'où leur préférence pour des manifestations temporaires qui, en raison de leur caractère éphémère, mobiliseront plus l'attention que des projets à plus longue échéance. Cette préférence explique également les difficultés qu'ont les musées publics à instaurer des relations durables avec des entreprises privées. En effet, dans la plupart des cas, le budget de ces musées est plus ou moins intégré au budget municipal et cette situation peut faire craindre aux partenaires extérieurs que leur participation ne passe inaperçue ou n'apparaisse que comme un simple complément du budget municipal venant épauler le musée dans ses activités "ordinaires". L'exception Casino, relatée plus haut, n'en est que plus exemplaire.

• **Le mécénat des amis de musées**

On ne saurait clore ce paragraphe sur le mécénat sans évoquer le mécénat exercé par les amis de musées. Ces associations regroupant ceux que l'on a coutume d'appeler "le public actif" interviennent sur plusieurs plans dans la vie des musées. En matière de mécénat, leur action s'exerce selon deux modalités : le mécénat direct et l'incitation au mécénat d'entreprises.

Le mécénat direct revêtira plusieurs formes. Citons en quelques unes : les dons individuels ou collectifs que font régulièrement les sociétés d'amis à leurs musées, le financement des restaurations d'œuvres d'art, la participation à certains frais d'équipement, les interventions auprès de l'Etat, de la D.M.F. ou des instances régionales pour permettre des achats hors de leurs moyens financiers, mais aussi - et les

musées soulignent volontiers combien ces derniers apports sont précieux pour eux - l'offre d'une partie de leur temps et l'apport de leurs compétences.

Citons, à ce propos, ce qu'écrivait Monique Goudet, conservateur du Musée de Terra Amata de Nice, à la revue "L'ami de musée" :

*"Sans les bénévoles, le musée n'aurait sans doute jamais vu le jour puisque les fouilles de sauvetage du site préhistorique ont représenté 40 000 heures de travail en 6 mois, c'est-à-dire le travail quotidien d'environ 20 personnes dont 5 seulement étaient des archéologues professionnels, soit 5 000 heures professionnelles, 35 000 heures bénévoles. Pendant 3 mois, l'installation des vitrines du musée a été réalisée par une équipe de 15 personnes dont 3 seulement étaient rémunérées ce qui représente environ 9 500 heures bénévoles"*¹.

Le bénévolat apparaît cependant comme encore peu développé en France au regard de ce qu'il est, par exemple, depuis toujours aux Etats-Unis. Dans ce pays, le pourcentage de la population exerçant une activité bénévole est passé de 18% en 1964 à 48% en 1987. Au milieu des années soixante-dix, selon Weisbrod, les bénévoles représentaient : *"environ 20% de la force de travail des institutions à but non lucratif soit encore l'équivalent de 6 milliards d'heures ou 3 millions d'emplois à plein temps..."*².

Pour bénéficier de cette main-d'œuvre non rémunérée et motivée, certains musées ont développé, à travers des brochures attrayantes et prometteuses, une véritable politique de promotion de leurs programmes pour bénévoles. De nombreux avantages sont par ailleurs consentis à ces derniers (entrée gratuite dans le musée, réductions à la boutique, parking gratuit, formation, etc.). Leur rôle dans les musées américains est en effet tout à fait essentiel. Ils assurent souvent des tâches qui ne seraient pas prises en charge autrement et *"par là même, contribuent à distinguer les musées américains des musées européens, particulièrement en raison de l'ampleur et de la diversité des services rendus au public"*³. Ils jouent également un rôle déterminant dans la recherche de fonds. Il est dommage que la France n'ait guère suivi jusqu'ici un si bel exemple. Il y a là certainement un gisement à prospecter.

• Les amis de musées et le mécénat d'entreprise

A l'actif des amis de musées on doit relever leurs efforts pour encourager les entreprises à apporter leur soutien à l'action des musées. Dans cette optique, la fédération des amis de musées organise des stages de formation en communication : depuis 1987, le plus grand nombre concerne le mécénat et son approche.

¹ N° 1. Pages 21 et 22.

² Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Page 193.

³ Ibid. Page 205.

2. La diffusion

La question du prix d'entrée dans les musées étant en partie traitée au chapitre 4 consacré au plan d'action commercial des musées, nous rappellerons simplement ici qu'elle constitue l'un des aspects les plus délicats de la gestion des musées car le prix d'entrée n'a pas seulement un effet direct sur la fréquentation et le financement mais il joue également son rôle dans la mission éthique du musée, facteur de démocratisation.

• Fixation des droits d'entrée

En 1989, on estimait à 600 millions de francs le total des droits d'entrée perçus par l'Etat, la R.M.N. - pour les musées nationaux - ou par les collectivités locales¹. Leur accroissement semble néanmoins devoir être limité à l'augmentation du nombre de visiteurs si l'on pose comme principe que les prix sont fixés en dehors de toute considération de rentabilisation².

Dans le cas des musées nationaux, c'est la Direction des Musées de France qui est chargée de proposer au ministre les grandes lignes de la politique tarifaire. Pour les musées des collectivités territoriales, ce sont ces dernières qui sont compétentes pour fixer les droits d'entrée. La D.M.F. peut cependant servir de conseil ou d'appui aux collectivités pour l'élaboration de ces politiques. Claude Fourteau, responsable du service liaison - adhésion du Centre Georges Pompidou, note que :

*"chaque année les services financiers sont ainsi acculés à cette opération éminemment hasardeuse de décision de tarif, à partir de la prise en compte de données aussi hétérogènes ou contradictoires que les directives gouvernementales sur l'inflation, leur objectif de ressources propres, le coût prévisionnel de leurs expositions, les usages, les expériences, les traditions et idéologies, une présomption de ce que sera la fréquentation et de ce que le public sera prêt à payer... Ainsi, se constitue ce qu'on pourrait appeler "le serpent - tarifaire inter - musées", qui tient lieu de cadre et de garde-fou, et dont la caractéristique au cours des dix dernières années est une tendance forte à la hausse"*³.

Concernant les musées nationaux, la justification du droit d'entrée réside dans la contribution qu'il apporte à l'enrichissement des collections, en permettant l'achat de nouvelles œuvres d'art. Il n'est pas, à proprement parler, un élément constitutif de l'équilibre financier de ces établissements puisque les frais de fonctionnement sont

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 47.

² Le facteur qui prime est, dans la très grande majorité des cas, la possibilité donnée au plus grand nombre d'accéder aux musées. Les critères "classiques" tels que les retours sur investissement ou la maximalisation du profit ne peuvent s'appliquer aux prestations traditionnelles des musées (conservation, diffusion).

³ Politique tarifaire et service public. Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 95.

supportés par le contribuable (impôts). Le visiteur contribue seulement à l'enrichissement des collections. Son rôle est en revanche beaucoup plus important dans l'équilibre financier des musées des collectivités territoriales. L'exposition temporaire constitue un cas particulier car le public accède alors à un événement exceptionnel, voire à un véritable spectacle, et le droit d'entrée peut légitimement s'émanciper de ses contraintes habituelles¹. Il est normal qu'il s'adapte à ce que l'on peut qualifier de pratique luxueuse de fréquentation des musées.

• **Financement par le contribuable versus financement par le consommateur**

Malgré tout, la légitimité des droits d'entrée reste objet de discussion. La principale controverse oppose les partisans du financement par le contribuable aux adeptes du financement par le consommateur. Le financement par le contribuable peut être considéré comme le plus juste puisque chaque citoyen y contribue à hauteur de ses possibilités financières, par l'intermédiaire de l'impôt sur le revenu. Nous avons vu cependant au chapitre 4 que 70% de la population française ne fréquente pas les musées. Peut-on encore parler d'équité lorsque toutes les catégories sociales contribuent au financement d'un service dont ne profite qu'une minorité et, de surcroît, appartenant aux catégories favorisées² ? Mireille Riou-Canals, chargée de mission à la D.M.F., nous invite à réfléchir par analogie à cette question³ : si l'on cherche le bon niveau culturel, politique et social auquel il faut "calibrer" le droit d'entrée, rapprochera-t-on le musée des arts vivants (théâtre, opéra) pour lesquels personne ne préconise la gratuité, ou bien, faut-il l'assimiler aux bibliothèques publiques ? La réponse ne saurait être univoque. En effet, comme leur mission même le stipule⁴, les musées participent de deux activités : une activité d'étude et de connaissance, relevant des services d'éducation, et une activité de loisirs, appartenant à la catégorie des agréments. Il n'a jamais été question, dans notre pays fortement attaché à la notion de service public, d'écarter des musées une catégorie de population pour des raisons de prix d'accès. La modulation des tarifs proposée actuellement dans les musées semble donc répondre du mieux possible à ces deux objectifs antagonistes. Claude Fourteau⁵ note cependant qu'au cours des dernières années la logique financière semble avoir pris le pas sur celle de service public. Il en veut pour preuve la quasi - disparition de la gratuité, la diminution des pourcentages de

¹ A titre d'exemple, le droit d'entrée au Palais de la découverte s'élève à 22 francs ; pour l'exposition "Ces monstres qui nous entourent" le droit d'entrée était de 45 francs.

² Cf. chapitre 4 sur le plan d'action commercial détaillant la composition du public des musées.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 90.

⁴ Cf. chapitre 2 traitant de l'organisation administrative et juridique.

⁵ Politique tarifaire et service public. Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 97.

réductions et des catégories de publics qui en bénéficient et l'envol impressionnant qu'ont connu les droits d'entrée des expositions temporaires. La conjonction de ces phénomènes semble paradoxalement plutôt positive : bien que les recettes augmentent, la fréquentation globale s'accroît et les tarifs des musées restent - quoi qu'il en soit - largement inférieurs à ceux de leurs concurrents du secteur des loisirs¹. La primauté de cette logique financière peut cependant cacher des dysfonctionnements mettant en péril la mission de démocratisation des musées. Il est en effet entendu qu'une telle politique n'a que peu de moyens d'agir sur la demande, sauf à la décourager quand l'élasticité des prix est atteinte, et, sans jumelage avec la discipline encore balbutiante du marketing culturel, elle trouve rapidement ses limites.

• **Une marge de manœuvre très limitée pour la fixation du droit d'entrée...**

Bénédicte Boissonnas, chef du département de l'accueil et du droit d'entrée de la Réunion des Musées Nationaux, précise que :

*"ce qui différencie le droit d'entrée du musée ou de l'exposition d'autres activités de loisirs c'est qu'il n'est pas fixé en fonction de critères de rentabilité, qu'on n'attend pas de lui qu'il équilibre le coût du musée"*².

La fixation de droit d'entrée ne peut en effet être dissociée de la mission de service public assignée aux musées, qui veut que ceux-ci soient accessibles à tous. Or, le droit d'entrée, même contraint par la notion de service public, reste une barrière possible, ce qui justifie que soient mis en place des tarifs réduits ou la gratuité pour certaines catégories de visiteurs.

Deux objectifs a priori antinomiques sont donc fixés à la politique tarifaire : d'une part la volonté d'accroître la fréquentation des musées conformément à leur mission de service public, en privilégiant des tarifs bas et, d'autre part, des préoccupations de saine gestion financière encourageant des hausses de tarifs, tout en les limitant par crainte de voir chuter la fréquentation. C'est pourquoi la réflexion du groupe de travail de l'Ecole Nationale d'Administration sur la non-existence de lien entre le budget de fonctionnement et le nombre de visites nous paraît ne s'intéresser qu'à l'un des aspects de cette question complexe :

"A budget de fonctionnement équivalent, la fréquentation des musées varie du simple au triple. Des marges de manœuvre importantes existent donc. Grâce à une politique de marketing adaptée, il est possible de modifier sensiblement la structure du budget du

¹ Des comparaisons à l'intérieur de ce secteur en matière de politiques tarifaires doivent cependant être faites avec prudence, les objectifs poursuivis par les différents établissements étant en effet fort différents.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 186 et 187.

*musée et de répartir ses charges fixes sur un plus grand nombre de visiteurs. Le Louvre et le musée d'Orsay ont ainsi les coûts de fonctionnement par entrée les moins élevés des musées français, grâce aux très nombreux touristes qu'ils accueillent*¹.

On peut néanmoins se demander si les musées doivent réellement faire leur l'objectif de répartir leurs charges fixes sur un plus grand nombre de visiteurs. Les exemples du Louvre ou d'Orsay sont loin d'être représentatifs de l'ensemble des musées français : leur situation géographique est tout à fait particulière, tout comme la renommée internationale dont ils bénéficient. On ne saurait donc les donner en exemple à la plupart des musées français dont les problèmes et les possibilités sont très différents². D'ailleurs privilégier les objectifs de fréquentation peut conduire au déséquilibre des musées encore peu connus du grand public mais dont l'intérêt scientifique réel contribue à l'enrichissement du patrimoine français. On ne peut écarter non plus le risque d'instaurer par ce biais une dictature de la masse au détriment des minorités et d'infléchir la création muséographique dans la voie d'une uniformisation risquant de gommer la diversité et la richesse de nos musées.

• ... mais de faibles droits d'entrée peuvent constituer un frein à la modernisation de la gestion

La politique volontariste de faibles prix d'entrée pose néanmoins plusieurs problèmes. Certains sont liés à la dévalorisation de l'image de marque des musées : ils sont évoqués dans le chapitre 4 qui traite du plan d'action commercial. Nous examinerons ici ceux qui concernent directement le financement des musées. Yves Tinard, professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, soulignait dans son intervention aux troisièmes rencontres nationales des musées qu'une politique systématique de faibles prix d'entrée ne pouvait qu'alourdir le déficit financier des musées. Selon lui :

*"dans la mesure où nombre de ces établissements ne disposent pas de budget propre, les responsables ne se sentent pas vraiment concernés par les résultats financiers de leurs musées; l'on comprend alors mieux qu'ils préconisent l'établissement de tarifs très faibles! Si tous les services publics répondaient à une telle logique, sans aucun doute l'Etat et les collectivités locales marqueraient-ils quelques réticences à supporter la continuité de telles pratiques"*³.

¹ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 15. Ainsi, lors de l'émission "Le club de l'enjeu" de TF1 du mardi 30 novembre 1993, le directeur des musées de France rappelait que le budget de fonctionnement du Grand Louvre s'élevait à 500 millions de francs soit 100 francs par visiteurs, ce qui est peu par rapport à beaucoup d'équipements culturels.

² A titre d'exemple, Jean-Marc Bordier, adjoint au maire de Poitiers pour les affaires culturelles, notait que le coût total annuel (hors investissement) des musées de Poitiers était de 4 500 000 francs pour 21 000 visiteurs recensés en 1986, soit plus de 200 francs par visiteur. Ces réflexions nous renvoient à la question de l'utilité ou de l'inutilité de la dépense liée au coût du musée et de son optimisation.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 236.

L'auteur poursuit en notant qu'en matière de prix, *"il semble que deux opérations fort différentes occupent les deux extrêmes du spectre : d'une part, les parcs récréatifs affichant des droits d'entrée pouvant atteindre 100 francs [1] et, d'autre part, les musées pratiquant des prix de 15 - 20 francs. Si les parcs adoptent des tarifs que l'on considère comme fort élevés, en revanche, eu égard à l'évolution constatée depuis trente ans, les musées pourraient retenir des droits d'entrée à 35 - 40 francs, sans que de telles hausses présentent un caractère choquant (tout en laissant subsister le principe de réductions pour certaines catégories de clientèles bien particulières : familles nombreuses, scolaires auxquels sont imposées les visites...). On ne peut, comme on le fait actuellement, justifier du niveau de prix le plus bas possible au nom du service public sans prendre en compte des principes d'efficacité (évolution du taux de fréquentation) et d'équilibre financier. Il conviendrait que les responsables des musées se mobilisent collectivement pour accréditer l'idée de prix sensiblement majorés auprès des autorités de tutelle et des collectivités locales. [... Mais] en matière de négociation les musées souffrent à l'évidence d'un certain manque d'expérience."*².

Le propos du professeur Tinard devrait, nous semble-t-il, être corrigé sur deux points : d'une part les grands musées pratiquent souvent des droits d'entrée proches de ses propositions (trente ou quarante francs) et, d'autre part, les musées plus modestes ne peuvent se permettre de telles augmentations sans craindre de perdre une grande partie de leur public. A ce propos, des enseignements pourraient peut-être être tirés de la crise de fréquentation que connaissent les salles de cinéma, crise qui est en partie due à l'instauration de prix d'entrée considérés comme "prohibitifs".

On le voit la politique tarifaire est un instrument difficile à manipuler et les musées doivent tenir compte de la multitude des facteurs influençant la fréquentation. Néanmoins, et nous rejoignons sur ce point les réflexions du chapitre 4, la politique tarifaire peut jouer son rôle dans une politique générale visant à une augmentation de la fréquentation. Diversifier les services pour répondre mieux aux multiples attentes des publics peut justifier une modulation des droits d'entrée. La politique tarifaire peut également permettre une fidélisation des publics en offrant des formules d'abonnement. Mireille Riou-Canals³ propose même d'utiliser la politique tarifaire comme instrument de gestion des flux de fréquentation. En s'inspirant des grilles mises au point par la S.N.C.F. ou Air Inter, par exemple, c'est-à-dire en faisant varier les tarifs selon le moment de la journée, de la semaine ou de l'année, il serait sans doute possible de permettre une certaine régulation de la fréquentation. Encore faudrait-il éviter de

¹ Notons que cet article a été rédigé avant l'ouverture du parc Euro Disneyland dont les prix d'entrée varient de 175 francs (adulte) à 125 francs (enfant) [Prix 1993].

² Op. cit. Pages 237 et 238.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 93.

pénaliser les visiteurs qui ne peuvent se rendre dans les musées qu'aux moments de forte affluence.

3. Les recettes annexes

Elles sont actuellement en plein développement : on les estimait à 350 millions de francs en 1989¹. Liées à la croissance constante du public et à des stratégies de communication à base de vedettariat, elles sont susceptibles de générer des ressources financières importantes. Certaines sont sous régie directe (produits annexes, catalogues...), d'autres sont concédées contre redevance à des spécialistes (cafétérias...). Force est de reconnaître que les politiques commerciales liées à ces produits annexes font à présent partie intégrante des politiques générales des musées et de leurs expositions temporaires. En effet, et bien que les musées ne soient pas, par nature, destinés à engager des opérations commerciales, ce sont celles-ci qui leur permettent de faire face au double phénomène d'augmentation de leurs coûts et de relative stabilité des ressources traditionnelles de financement. Elles sont donc essentielles au développement des ressources des musées et par conséquent au développement des politiques d'expositions temporaires. En effet, si le juste partage de la culture exige des prix d'entrée "raisonnables" et si la démocratie refuse de brimer les minorités sous le poids d'une majorité, ou de sacrifier au consommateur l'amateur d'art, c'est-à-dire si l'on souhaite maintenir en parallèle des expositions grand public et des expositions plus scientifiques, plus confidentielles, alors le développement de produits annexes est l'une des rares possibilités de satisfaire à ces exigences contradictoires mais complémentaires, en permettant la rentabilisation maximale des actions destinées au grand public. De nombreux responsables de musées sont, dès à présent, convaincus que la réalisation de leurs objectifs financiers passe moins par l'augmentation du nombre d'entrées, ou par une hausse des droits d'entrée, que par le développement de services et de prestations annexes permettant d'accroître sensiblement la recette globale par visiteur... Ce mouvement a d'ailleurs été encouragé par les visiteurs eux-mêmes qui, en répondant très positivement à ces nouvelles activités, ont montré qu'il existait là une véritable demande. Les boutiques de musée sont d'ailleurs souvent présentées comme un "service au visiteur", permettant à celui-ci de compléter sa visite par l'acquisition d'un objet - souvenir.

Nous avons montré précédemment (chapitre 4) à quel point la vente de produits annexes était devenue une part importante de la stratégie de financement des musées.

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 47.

Listes de mariage, vente par correspondance, boutiques dans les grands magasins et au sein même des musées..., toute la panoplie de distribution est mise en oeuvre pour profiter de cette manne supplémentaire. Un véritable pôle commercial se développe ainsi au sein de ces institutions à but non lucratif. Le chiffre d'affaires de la R.M.N., qui s'élevait à 262 millions de francs en 1992, augmente ainsi régulièrement de 15% par an. La boutique du musée de la Poste réalise un chiffre d'affaires mensuel qui équivaut aux entrées annuelles du musée. Le chiffre d'affaires de Paris Musées était de 5 millions hors taxes en 1991, celui de la boutique du musée d'Orsay de 250 000 francs par mois et celui des Arts Décoratifs est passé de 2,8 millions de francs en 1990 à 4,2 millions en 1991, "*un record pour une surface de 28 m²*". John Reneault ironise sur la complicité des différents partenaires dans la commercialisation des musées :

*"Museums shops exist because museums themselves are the repositories and the public displays of the shopping triumphs of donors and, to a lesser degree, of curators and directors. Collecting is hunting and hunting is shopping. Artworks in museums are shopping trophies"*¹.

Preuve de l'intérêt croissant des musées pour ces recettes annexes, l'enquête consacrée au public de la boutique du musée de la civilisation du Québec². En vingt-quatre pages, les enquêteurs s'efforcent de cerner les caractéristiques sociodémographiques des visiteurs, d'identifier les motivations de leur visite, d'en connaître les modalités, d'évaluer le degré de visibilité de la boutique, etc. Ils concluent par un certain nombre de recommandations dont l'objectif est de permettre un accroissement du chiffre d'affaires de la boutique : publicité, présentation et agencement, gamme de produits, etc.

Quand on sait la diversité des recettes que doit mobiliser un musée pour faire face à des dépenses croissantes, on comprend que les "recettes annexes" apparaissent de plus en plus comme indispensables à l'équilibre de son budget. Prenons l'exemple du musée d'art moderne de la Communauté Urbaine de Lille³. En 1991, son budget de fonctionnement s'élevait à 11 605 000 francs (cf. tableau ci-après).

Ses ressources propres, d'un montant total de 1 300 000 francs (soit un peu plus de 10% du budget général), se départageaient en :

- Entrées : 40%
- Boutique / Librairie : 50%

¹ Shop' Til you drop. New art Examiner. Volume 17, N° 6. February 1990. page 63.

² Boutique du musée de la civilisation. Évaluation du public. Mars 1991. Il s'agissait d'une enquête qui concernait uniquement la boutique et ses visiteurs... et non d'une enquête sur la fréquentation du musée faisant mention de la fréquentation de la boutique.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 57 et 58.

- Autres ressources : 10% liés essentiellement aux visites guidées. Le mécénat n'avait en effet pas encore été développé par manque d'anticipation dans la recherche de sponsors.

Dépenses		Recettes	
• Personnel	4 000 000	• Communauté Urbaine	2 350 000
• Charges fixes	3 076 000	+ personnel	4 000 000
dont, contrats d'entretien,	600 000	• Région Nord Pas de Calais	1 400 000
fluides,	1 000 000	• Département du Nord	900 000
assurances	350 000	• Ville de Villeneuve d'Ascq	600 000
• Expositions et animations	4 029 000	• Ville de Lille	100 000
dont, expositions	400 000	• Etat (subvention exceptionnelle)	655 000
animation	600 000	• Mécénat	300 000
• Acquisitions d'oeuvres	500 000	• Ressources propres	1 300 000
TOTAL	11 605 000	TOTAL	11 605 000

Tableau 5. 17. : Budget de fonctionnement du musée d'art moderne de la communauté urbaine de Lille

*

* *

En 1967, Valéry Giscard d'Estaing¹ s'interrogeait à propos de l'Opéra :
*"Les subventions aux scènes lyriques sont d'une évidente nécessité. Encore faut-il savoir si l'utilisation qui en est faite est la meilleure"*².

Cette même interrogation aurait pu aussi bien être faite à l'égard des musées. Nous avons vu qu'il ne suffit pas d'obtenir des subventions, encore faut-il savoir comment les utiliser, pour atteindre quels objectifs et, éventuellement, à quelles recettes annexes les associer. Il faut également répondre à la question du partage des pouvoirs : qui dispose des pouvoirs et donc des choix artistiques ? Qui détient les pouvoirs administratifs et financiers ? Comment organiser les nécessaires conciliations de ces deux objectifs antagonistes ? Quels outils se donne-t-on pour opérer les arbitrages et pour élever des "garde-fous" dans la consommation des budgets ? etc. Ce souci de rigueur dans la gestion ne veut pas dire pour autant que les musées sont voués à adopter des activités de plus en plus mercantiles et l'on peut trouver bien sévère André Chastel, membre du Conseil des Musées, lorsqu'il déclare, d'une part, que :

"les musées sont entrés dans la logique de la traduction financière des oeuvres d'art, logique qui n'a que peu de rapport avec le goût et l'amour du beau"
 et, d'autre part, que *"le musée, désormais, verse dans le spectacle et la consommation de l'art"*³.

Le fossé est encore large qui nous sépare des Etats-Unis d'Amérique où la plupart des musées sont des établissements privés, qui doivent leur développement à la seule générosité des collectionneurs privés, nombreux et milliardaires, c'est-à-dire à la

¹ alors ministre des Finances.

² Le Monde du 17 octobre 1967.

³ Le Monde du 16 février 1989.

puissance économique de leur pays, à la force du dollar (ou du moins à son hégémonie mondiale) et surtout aux mesures de défiscalisation dont bénéficie le mécénat ainsi qu'à l'attrait, puissant et pas seulement spéculatif, qu'exercent les œuvres d'art.

C'est indiscutablement au statut d'établissements privés des musées américains que leurs conservateurs doivent de pouvoir agir plus librement que leurs confrères européens (ce qui ne va pas sans susciter quelques jalousies de ces derniers). Il leur arrive ainsi de se faire hommes d'affaires puisqu'ils sont libres d'intervenir sur le marché "*en vendant, achetant ou échangeant les œuvres*"¹. Cette facilité n'est évidemment pas sans risque puisque, par nature, liée aux modes et aux engouements. Vues d'Europe cette richesse de moyens et cette liberté de gestion paraissent générer un système solide, fonctionnant à merveille. Il suffit d'écouter les conservateurs du vieux continent se plaindre de l'arrogance de leurs confrères d'outre-Atlantique ! Ils ne doivent cependant pas ignorer quelques revers de la médaille². Ce sont bien ces mêmes conservateurs américains, fiers de leurs riches dotations, qui se sont trop souvent laissés tenter par la boulimie d'achats d'œuvres douteuses, voire de faux "authentiques" et dont les media ont complaisamment révélé les déboires.

D'ailleurs, le mythe américain est ici - comme dans de nombreux domaines - largement embelli. Les musées américains sont en effet loin de suivre la rationalité commerciale que l'on veut bien leur prêter. D'une part, ils sont largement subventionnés ou soutenus par des mécènes, et, d'autre part, ils sont, de ce fait même, plus sensibles que leurs confrères européens aux aléas de la conjoncture. On l'a vu avec la crise économique de ces dernières années qui, en raréfiant les ressources du mécénat, a conduit plus d'un musée au seuil de la faillite et le Metropolitan lui-même a dû fermer certaines de ses salles. Le directeur des musées de France notait ainsi que l'on :

"a parlé d'un "modèle" américain. Mais s'agit-il vraiment d'un modèle ? Et comment fonctionne-t-il ? Quelle est la situation de la fondation Barnes à Philadelphie qui après avoir refusé les visites s'interroge aujourd'hui sur sa survie ? Quelle est la situation exacte des grands musées américains ? Je pense au Metropolitan dont le déficit est menaçant depuis deux ans".³

¹ Le Monde du 16 février 1989.

² De plus, si les modèles étrangers permettent de mettre en évidence certains problèmes communs, de s'informer quant aux réponses apportées par les musées étrangers à ces problèmes, de mieux comprendre les règles de fonctionnement de ces musées et ainsi d'y mieux répondre dans le cadre d'échanges, la comparaison ne doit pas être poussée plus loin : chaque pays possède sa propre culture et ses propres règles de gestion ; les solutions administratives, organisationnelles et juridiques adoptées par les musées sont le reflet de cette culture et les transpositions de méthodes doivent tenir compte de ces spécificités culturelles.

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 19 et 20.

Nous croyons donc que le pessimisme dont fait preuve André Chastel en parlant des musées français est excessif : faire preuve de rigueur en gestion et diversifier ses sources de financement ne signifient pas pour autant "vendre son âme aux marchands". Il s'agit encore une fois de donner aux musées les moyens de réaliser les objectifs ambitieux qui sont les leurs en augmentant dans la mesure du possible leurs ressources financières. L'aspect mercantile de l'exploitation des produits annexes peut choquer : elle ne doit cependant entraver en rien la diffusion d'art à condition que les missions fondamentales des musées soient constamment réaffirmées et respectées. On peut dire, tout aussi justement, qu'en augmentant leurs ressources, soit par l'ouverture d'expositions très grand public, soit par le développement d'une politique commerciale de produits annexes, les musées se donnent les moyens de renforcer leurs missions de service public. En effet, ils se donnent ainsi la possibilité d'augmenter le nombre des expositions et par là même de mettre en place des expositions moins rentables et plus confidentielles pour satisfaire aux besoins variés de leurs multiples publics.

Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore les "industries" culturelles sont actuellement en plein développement. Face à celles-ci, les institutions culturelles traditionnelles n'ont que deux possibilités : voir se creuser un déficit que les subventions auront de plus en plus de mal à combler, au risque d'atteindre très rapidement le seuil de rupture fatidique évoqué plus haut, ou s'efforcer de développer le financement par mécènes, sponsors (en s'inspirant du modèle américain) ou par commercialisation de nouveaux produits.

Le Grand Louvre, bien que géré dans le cadre du budget de l'Etat, s'est délibérément engagé dans cette voie. Les recettes liées aux billets d'entrée alimentent une caisse commune aux 34 musées nationaux et permettent de nouvelles acquisitions qui seront par la suite distribuées dans les divers musées tout en restant la propriété de l'Etat. De leur côté, les visiteurs ont acheté, en 1990, pour 101 millions de francs d'articles de librairie. Quant aux objets produits par le Louvre, ils peuvent s'acheter soit sur place soit dans les grands magasins. La R.M.N., premier éditeur de livres d'art de France, dispose au Louvre d'une librairie extrêmement riche. Elle produit aussi des vidéos, confectionne quelques vêtements (chemises, T-shirts, foulards, parapluies), lance une ligne d'eau de toilette, et envisage même de faire des cadeaux d'entreprise avec les objets reproduits par le Louvre... Cette politique "boutique-librairie-images" semble fructueuse : le chiffre d'affaires tourne autour des 100 millions dont 50% viennent de la librairie. On peut ajouter que le groupe Accor dont l'une des multiples activités est d'installer des restaurants sur des sites nouveaux, prestigieux ou historiques, a récemment acquis au Grand Louvre la concession de 4 000 mètres carrés de restaurants,

selfs ou cafétérias. Il paie pour cela un loyer fixe annuel de 10 000 francs le mètre carré auquel s'ajoute un loyer variable en fonction de son chiffre d'affaires.

A la lumière de cet exemple on voit à quel point le paysage des musées s'est transformé. Toutes les activités satellites qui sont peu à peu apparues devront être prises en compte dans le nouveau système de gestion, non pour transformer les musées en entreprises privées, mais, au contraire, pour mettre cet ensemble de moyens au service de leurs missions propres. Ce n'est pas seulement le Louvre ou Orsay, mais tout musée soucieux de son développement, qui a intérêt à éditer des catalogues de qualité et des cartes postales, voire à se lancer dans des reproductions d'œuvres exposées, sur les supports qui ont la faveur du public : foulards, assiettes, jeux de cartes... L'exemple du musée Rodin qui édite ses propres bronzes montre qu'une telle politique de commercialisation peut faire des miracles : il parvient en effet à se financer sur ses recettes propres.. Il faut "profiter" (au sens le moins péjoratif du terme!) de la disponibilité psychologique des gens qui visitent un musée :

*"...s'ils sont contents d'une exposition, ils n'hésiteront pas à dépenser 200 à 300 francs. Il faut donc être capable de leur proposer une série d'articles originaux et, si possible, dans un cadre agréable."*¹

Cette évolution ou cette... adaptation, ne doivent pas conduire, répétons le, à occulter les exigences du service public. Beaucoup de bons esprits, tout en reconnaissant que les besoins financiers des musées ont crû de façon très importante ces dernières années et que le développement des nouvelles sources de financement permet d'y faire face, au moins partiellement, tiennent à le rappeler :

*"L'exposition apparaît [...] comme un produit coûteux qui [...] ne pourrait se réaliser sans un soutien financier public important et une forte implication des partenaires extérieurs. Mais la finalité de ce type d'opération dépasse la stricte opération financière et les résultats en sont difficilement quantifiables. [...] Les implications financières d'une exposition temporaire s'évaluent en fonction des critères économiques, mais aussi de critères qualitatifs tels que le contexte et les objectifs de la réalisation de l'exposition"*².

Conclusion : L'accroissement et la diversification de leurs ressources ne sont pas encore suffisamment maîtrisés par les musées

Le problème de la rationalisation financière de la gestion des musées revient souvent dans les analyses économiques qui leur sont consacrées. C'est qu'il a pris une

¹ Marie-Amélie Anquetil, conservateur du musée du Prieuré à Saint Germain en Laye. In Science & Vie Economie. N°25. Février 1987.

² Christine Goeury, directrice du CESTIM. Musées et économie. 1992. Op. cit. Page132.

importance croissante avec le développement des manifestations de très grande envergure nécessitant des investissements considérables. Ce développement est d'ailleurs lié aux réactions du public - qui répond massivement aux opérations très médiatisées -, aux souhaits des conservateurs eux-mêmes - qui cherchent à multiplier de telles manifestations non seulement pour séduire ce public exigeant mais également pour bénéficier d'une reconnaissance scientifique par leurs pairs -, et à la politique des autorités de tutelle qui ne souhaitent pas augmenter leurs subventions dans des proportions trop importantes tout en opposant des objectifs de démocratisation à tout relèvement des droits d'entrée.

Les analystes parlent alors beaucoup de valorisation des musées, entendant par là à la fois la recherche d'une plus grande diversification de leur production et l'élargissement des besoins qu'ils peuvent satisfaire. Dans la mesure où la question du financement des musées oblige les gestionnaires à intégrer les deux phénomènes récents de l'augmentation des ressources et de la diversification des sources de financement, elle les conduit à s'interroger sur les procédures et sur les outils de gestion à développer pour réussir cette intégration. Nous verrons que la réflexion est encore loin de son terme.

1. Accroissement considérable des ressources

Depuis 1981, on l'a vu, les investissements de l'Etat et des collectivités locales en direction des musées se sont accrus de façon tout à fait exceptionnelle. A l'heure actuelle, l'Etat à lui seul y consacre plusieurs centaines de millions de francs. Un accroissement si remarquable de leurs ressources aurait dû conduire les musées à réfléchir à l'utilisation optimale de cette manne dans une perspective claire de la pratique et de la gestion de demain. Il est pour le moins déroutant, dans ce contexte, de voir le directeur des musées de France, lui-même, s'interroger sur la capacité de l'institution à répondre à une situation si nouvelle :

"Avons-nous réfléchi à la mesure de ce qu'implique cette importance de l'investissement, je n'en suis pas toujours très sûr". "Sommes nous sûrs de fonder les investissements d'aujourd'hui sur une prospective des besoins de demain ?" ¹.

Non moins surprenant est le fait que ce développement des investissements de l'Etat et des collectivités locales en faveur des musées s'accompagne très rarement d'une analyse et d'une volonté de maîtrise de cette évolution. Des ratios d'analyse, tels que ceux permettant de rapprocher l'investissement des coûts de fonctionnement qu'il engendre,

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 14.

sont encore sous-développés et marginaux. A tous égards, le vaste domaine du financement des activités muséales apparaît comme étant encore à la recherche de sa rationalité propre.

Il est d'ailleurs significatif que, tout au long du présent chapitre consacré au "plan d'action financier", nous n'ayons traité que des moyens de financement existants. C'est que nous restons singulièrement privés d'informations permettant de savoir si certains musées ont réellement esquissé une politique financière et mené des analyses dans cette direction. Là encore, seul le travail réalisé "sur le terrain" (Titre 2) permettra de répondre à ces interrogations.

2. Diversification des ressources

L'évolution du paysage muséographique s'est traduite par la multiplication des projets, des créations, des rénovations des bâtiments, des restaurations et des présentations des œuvres. Les musées répondent en cela à une véritable demande sociale : un public de plus en plus exigeant a pris goût à la modernisation des locaux, au renouvellement fréquent des expositions, à la diversification des services culturels et à tout ce qui accompagne la visite (boutique, restaurant, etc.). Comme les finances publiques, qu'elles proviennent de l'Etat ou des collectivités locales, ne permettent pas de faire face à cette demande croissante, les musées sont naturellement amenés à réfléchir à une diversification de leurs ressources financières et à un aménagement de leur gestion.

Tout les y incite. C'est ainsi que les expositions temporaires sont aujourd'hui devenues le complément indispensable de leurs activités. Permettant à la fois de renouveler l'intérêt de la visite du musée et le développement de la recherche sur les collections, elles deviennent un vecteur essentiel de promotion. Mais les coûts des grandes expositions ont atteint de tels niveaux que les fonds publics n'y suffisent pas et qu'il est nécessaire de chercher d'autres ressources soit dans le mécénat, soit dans la coproduction, soit encore dans la diversification des services d'autofinancement : librairies, carteries, ventes par correspondance, restaurants et boutiques diverses... Dans cette recherche de ressources de plus en plus diversifiées, les musées sont progressivement conduits à adopter les règles d'une gestion de type économie mixte.

*

* *

Les deux phénomènes de l'augmentation et de la diversification des ressources, répondent, on l'a vu, à la nécessité de développer et d'accroître les moyens des musées. Réfléchissant à cette évolution nous nous posons la question : faut-il la favoriser ou

non ? Quelles sont les limites à ne pas dépasser pour ne pas voir nos musées se transformer en parc d'attraction ? Quels "garde-fous" imaginer pour que les activités commerciales ne prennent jamais le pas sur les activités de conservation et de protection du patrimoine ? Le risque existe, en effet, de compromettre la qualité intrinsèque des musées et donc leur nature de service public. Stephen Jay Gould le soulignait à propos du conflit latent entre deux institutions à finalité différente : les musées et les parcs à thème. Le scientifique faisait observer que les parcs à thème sont, et de plusieurs façons, l'antithèse des musées et que ceux-ci risquaient de perdre leur identité à trop vouloir s'engager sur la voie des premiers :

"Si chacune de ces institutions respecte ce qui fait l'essence et ce qui est la place de l'autre, cette opposition ne posera pas de problème. Mais si nous n'avons pas d'autre propos que d'attirer le plus grand nombre de visiteurs et de leur extorquer le plus d'argent possible, alors autant transformer tout de suite nos musées en parcs à thème, et remplir nos boutiques de cadeaux de tasses à café. Mais à ce moment là nous serons vraiment perdus. Parce que nous sommes nécessairement plus petits que Disneyland ou Jurassic Park"¹.

Les musées peuvent se trouver confrontés à un problème du même ordre lorsqu'ils ont à fixer le niveau de responsabilité qu'il est souhaitable de consentir à un partenaire privé souhaitant s'impliquer dans un projet, sans pour autant risquer une dérive commerciale non contrôlée. Comment à la fois développer des moyens de gestion modernes, en diversifiant ses ressources et ses partenaires, et maintenir clairement la primauté de la qualité scientifique et culturelle de l'établissement ?

Il est à présent acquis que le musée se doit à la fois d'optimiser ses ressources et de rendre compte de son activité à ses bailleurs de fonds, que ceux-ci appartiennent au secteur public (Etat, collectivités locales et donc contribuables) ou au secteur privé (mécènes, bénévoles, donateurs, bienfaiteurs, etc.). Cette exigence de transparence, tout comme la nécessité du rapprochement avec le secteur privé par le biais d'actions communes², ont incité les musées à rechercher des modes de gestion adéquats : le dialogue n'est alors possible que si l'on use du même langage et l'échange d'information ne sera vraiment fructueux que si l'on recourt aux mêmes outils. Dans cette recherche, et face à l'ampleur et à la complexité des relations des musées avec leur environnement, on comprend la revendication d'autonomie de gestion que font de plus en plus entendre les conservateurs. Nous y reviendrons au chapitre 6 (le contrôle de gestion des musées). Nicole Pot a bien relevé le caractère inéluctable de cette mutation :

¹ Jurassic Park : la folie des dinosaures. La Recherche. Novembre 1993. Page 1261.

² C'est le mécénat des expositions temporaires, mais aussi les boutiques concédées ou les espaces commerciaux loués.

*"Le musée évolue vers une notion d'exploitation de son capital, de production de services. L'offre se diversifie considérablement. Le mode de gestion qui correspond à ce type de fonction est fondé sur la recherche de ressources nouvelles diversifiées, sur le recours dans certains cas à des techniques de marketing, sur une réflexion sur la politique tarifaire et le mode de gestion recherché est un mode de gestion autonome qui doit permettre à la fois la responsabilité des agents, la transparence des coûts, la souplesse et la rapidité des interventions. Il ne s'agit pas du tout de donner la prééminence du commercial sur le culturel mais tout simplement de rechercher la possibilité d'accroître les moyens des musées, par le recours à d'autres financements que les aides publiques directes, dans une période où elles ont plutôt tendance à se restreindre. Il s'agit de favoriser la diffusion du patrimoine muséal au moyen d'outils les plus diversifiés et de susciter de nouvelles activités, y compris des activités créatrices."*¹.

Dans la réalité, les choses ne vont pas toujours au train que l'on souhaiterait. C'est ce que regrettait Jacques Sallois constatant que les musées n'avaient pas, pour le moment, les outils qui permettraient d'analyser leurs coûts, d'évaluer l'opportunité de leurs investissements ou d'en chiffrer les conséquences sur le fonctionnement de l'établissement. Ces outils sont cependant indispensables si l'on veut avoir une bonne vision stratégique du développement et des objectifs du musée. Certes, plus d'un musée s'est engagé dans cette voie mais il reste à faire la synthèse de ces recherches et de ces expériences et d'en assurer la diffusion, auprès de la communauté muséale.

Autre interrogation : la diversification des ressources garantit-elle l'autonomie du gestionnaire² ? La réponse est, pour le moins, nuancée. Notons d'abord que c'est moins une volonté d'indépendance que les contraintes de l'environnement qui ont conduit les conservateurs à rechercher de nouvelles ressources : accroissement des coûts de fonctionnement, diminution de la part relative des subventions publiques dans leurs budgets... Ajoutons que la recherche de financements privés multiples requiert un temps et une énergie que les responsables des musées ne consacrent pas à leurs missions prioritaires³. N'oublions pas, enfin, que le secteur privé s'abstient rarement de solliciter une contrepartie à sa participation. La frontière est mouvante et pas toujours facile à fixer entre partenariat et ingérence. Sans compter qu'une course systématique

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 41.

² Aux Etats-Unis une méfiance existe à l'égard du financement fédéral car on craint que celui-ci ne s'accompagne d'un contrôle accru sur les activités du musée, d'une gestion bureaucratique, d'une obligation de rendre des comptes au pouvoir fédéral, etc. Ainsi, Dillon Ripley, le secrétaire de la Smithsonian Institution, mettait en garde, en 1976, ses confrères des musées contre un financement fédéral en leur rappelant "*que le pouvoir ultime appartient à celui qui accorde l'argent [et que par conséquent] l'indépendance [...] des musées serait [...] compromise s'ils devaient dépendre des fonds publics*". Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Page 188.

³ "*Les directeurs des musées [américains] passent actuellement une part disproportionnée de leur temps dans les activités de recherche de fonds*". Jean-Michel Tobelem. 1990. Op. cit. Page 209.

aux financements privés risque d'entretenir une concurrence malsaine entre les différentes institutions culturelles qui ont, au contraire, tout intérêt à coopérer.

Le bon gestionnaire sera donc celui qui saura susciter un optimum d'offres sans céder au vertige du "toujours plus". Il n'hésitera pas à refuser certains concours qui risqueraient de compromettre l'esprit même de sa mission. C'est bien dans le juste équilibre entre financement public et financement privé que réside, en fin de compte, sa véritable autonomie.

Dans cette quête du Graal, le moderne Lancelot qu'est le conservateur, ne part pas sans atouts. Il doit cependant les jouer parmi quelques obstacles paradoxaux.

Premier paradoxe : investi d'une mission essentiellement culturelle, donc non réductible à des paramètres matériels et financiers, il ne peut la mener à bien que s'il maîtrise ceux-ci, c'est-à-dire si, lui, homme de culture, est capable d'acquérir l'esprit et les capacités d'un bon financier !

Deuxième paradoxe : chargé d'une fonction d'intérêt public, il ne peut pleinement l'assumer qu'en y associant le plus possible d'intérêts privés.

Il doit donc, tel Lancelot, trouver le philtre magique qui convaincra les divinités publiques qu'il ne vend pas son âme en acceptant un or impur, tout en persuadant les détenteurs de l'or qu'ils en retireront un profit d'autant plus grand qu'ils n'exigeront pas de contrepartie, au moins immédiate, à leurs libéralités.

Mission impossible ? Voire. Nous avons dès à présent relevé quelques brillants exemples de réussites de ces exercices paradoxaux. Sont-elles réservées aux "grands musées" ? Nous ne le pensons pas et tout l'art des gestionnaires "ordinaires" sera d'adapter chaque fois à leurs possibilités, à leurs contraintes propres et à leur environnement particulier, les recettes éprouvées avec succès par ces pionniers.

Les satisfactions qu'ils en retireront seront d'autant plus grandes qu'il s'agit, dernier paradoxe, d'un combat où il ne doit y avoir que des gagnants.

Qui hésiterait à s'y engager ?

CHAPITRE 6

LE CONTROLE DE GESTION DES MUSEES

Introduction : Apparition de la nécessité de réfléchir à la gestion des musées

C'est en 1983 qu'a été organisée par le ministère de la Culture la première conférence de presse sur les relations entre culture et économie. Cette conférence peut être considérée comme la genèse d'une idée qui veut qu'aujourd'hui l'on considère comme naturel de placer la culture dans une analyse économique d'ensemble. Certains secteurs culturels, tels que l'audiovisuel ou le spectacle vivant, se sont ouverts plus rapidement que d'autres à cette réflexion du fait de leurs traditions et du contexte économique dans lequel ils prenaient place. Les musées, quant à eux, ne s'y sont ouverts que tardivement mais, comme le notait en 1991 le directeur des musées de France :

"les choses changent dans le domaine des musées, d'abord parce que le gouvernement, depuis 1981, a consacré à l'économie des musées des moyens nouveaux et renforcés en investissement et fonctionnement. Mais cette évolution n'est pas seulement le fait d'une volonté gouvernementale. Elle est aussi le fait plus large d'une économie qui change globalement dans l'ensemble des pays développés à économie de marché et dont l'évolution porte notre secteur comme d'autres"¹.

"Nous sommes en face d'une mutation de croissance et nous avons collectivement le sentiment que nos modes d'organisation, de fonctionnement correspondent davantage aux temps calmes du passé qu'à ces temps de croissance que nous vivons aujourd'hui"².

Les musées subissent actuellement des contraintes internes et externes qui mettent en évidence la nécessité d'une évolution vers d'autres modes de gestion. Les contraintes internes, évoquées dans les chapitres précédents, mettent en évidence l'écart croissant entre les modalités de fonctionnement des musées et leurs besoins. Il en est ainsi des questions de partage des responsabilités, de gestion de personnel, de commercialisation, d'affectation des recettes, d'autonomie de gestion, de cadre budgétaire dont la périodicité - l'année - ne correspond pas au rythme de fonctionnement des musées et qui pourrait être atténuée par des techniques telles que la gestion par projets. Par ailleurs, des contraintes externes jouent également en faveur d'une redéfinition de la gestion des musées : on évoquera bien sûr, d'une part, la nécessité de rendre compte aux bailleurs de fonds, dans un contexte de difficulté économique et de contestation vis-à-vis de

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 12.

² Jacques Sallois. La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Page 1.

l'emploi des deniers publics ; d'autre part, leur environnement de plus en plus concurrentiel oblige les conservateurs à réfléchir à leur positionnement stratégique ; de même, l'ouverture des musées à de nouveaux et multiples partenaires financiers rend plus pressante leur aspiration à une autonomie qui permettrait d'impliquer ces nouveaux partenaires au-delà de leur simple participation financière. Le directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne, soulignait bien la nécessité de cette évolution lorsqu'il constatait qu' :

"un certain nombre de musées de province ne correspondent plus au musée municipal traditionnel... Il est évident que l'on ne peut pas gérer de telles institutions avec le tableau des effectifs et les échelles indiciaires en usage [...]. Un musée, aujourd'hui en province, fait nécessairement appel à des professions auxquelles il y a dix ans il n'aurait pas eu l'outrecuidance de songer : gestionnaire, éditeur, attachée de presse, secrétaires polyglottes pratiquant la bureautique, informaticien. [...] Nous mesurons mieux dans ce contexte la désuétude des fonctionnements traditionnels et celle des procédures en usage..."¹.

Il s'agit donc de créer un cadre de gestion qui permette d'intégrer ces multiples contraintes et d'y faire face du mieux possible, sans pour autant renoncer aux missions de services publics. Ces nouveaux cadres de gestion et ces nouveaux statuts devront à l'évidence être adaptés aux différents musées pour tenir compte de leurs spécificités en matière de finalités, de besoins et de moyens.

Nous montrerons, dans une première section, que la mise en place d'un contrôle de gestion dans les musées est souhaitable et utile. La seconde section de ce chapitre nous permettra de mettre en évidence les difficultés que pourrait rencontrer une telle mise en place et de proposer quelques voies de réflexion, pour contourner ces difficultés. Enfin, la troisième section s'attachera aux modalités pratiques de cette mise en place, en évoquant les principaux outils du contrôle de gestion et leur application à une activité muséale.

Section 1 : DEFINITION ET ROLE DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion occupe la position centrale du contrôle organisationnel (1.) en permettant aux dirigeants d'un établissement d'être assurés de la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies. Il est lui-même composé de trois éléments (2.).

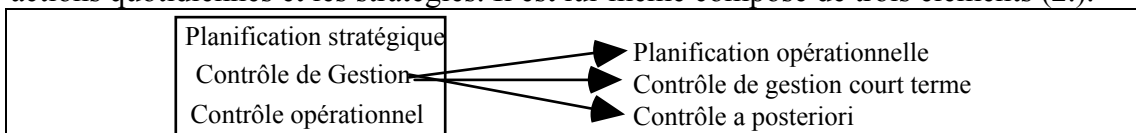


Schéma 6.1. : Le contrôle organisationnel

¹ La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Op. cit. Page 7.

Nous montrerons ensuite que les musées peuvent souvent être qualifiés "d'organisations complexes" (3.) et que cette complexité justifie le recours à un système de contrôle. Cette affirmation sera confirmée par le fait que le contrôle de gestion peut prendre une multitude de formes selon les objectifs qui lui sont assignés et l'organisation dans laquelle il prend place (4.). Nous énoncerons alors les conditions de mise en place d'un système de contrôle dans les musées (5.).

1. Place du contrôle de gestion dans le cycle du management

On a pris l'habitude, avec l'analyse systémique, de définir l'organisation comme un système ouvert finalisé comportant trois sous-systèmes en interaction : le système opérant (ou technique : usine, service, département), le système de pilotage (l'unité de direction) et le système d'information. Le contrôle organisationnel lie ces trois sous-systèmes en permettant au pilote de connaître les finalités poursuivies, d'agir sur le système opérant, et, enfin, d'être informé de son état présent et futur.

Trois processus de contrôle organisationnel sont exercés par le pilote : la planification stratégique (1.1.), le contrôle de gestion (1.2.) et le contrôle opérationnel (1.3.). Ceux-ci:

*"forment un dispositif gigogne, à la fois parce que la circulation de l'information exclut le cloisonnement, et parce que chaque système emprunte au système de rang inférieur"*¹.

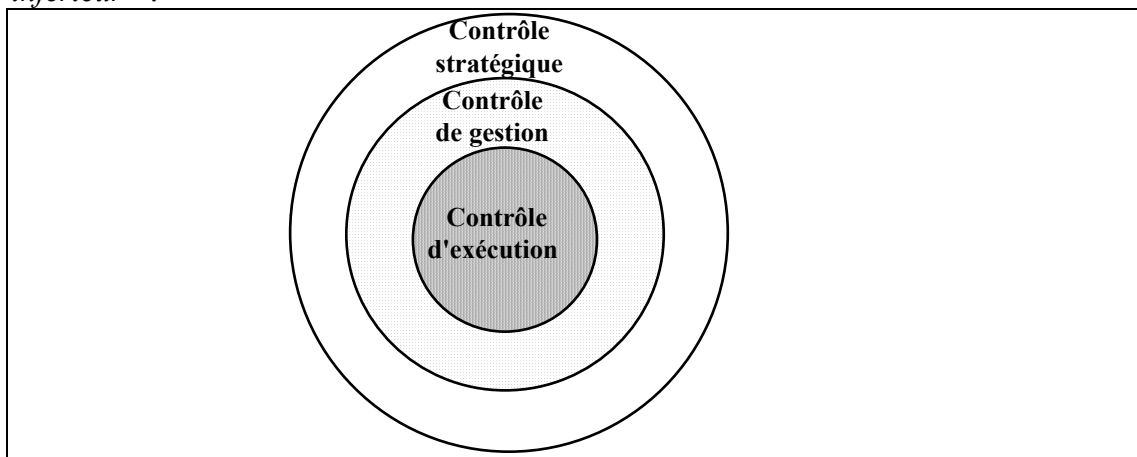


Schéma 6.2. : Les trois niveaux de contrôle¹

1.1. La planification stratégique

La planification stratégique résulte de l'approche globale stratégique et de la politique générale de l'organisation, telles qu'elles ont été définies au chapitre 3. Elle se situe en

¹ Henri Bouquin. Le contrôle de gestion. PUF. 1991. Page 34.

² Schéma tiré de Henri Bouquin. 1991. Op. cit. Page 34.

amont du contrôle de gestion et exprime la définition des grands objectifs à moyen terme de l'organisation, c'est-à-dire des choix et des priorités tenant compte de l'incontournable limitation des moyens financiers et humains dans une période de temps donnée. Ces objectifs à moyen terme résultent de la confrontation des missions de l'organisation, de l'analyse de l'environnement et du diagnostic interne. Ces trois points ayant été traités au chapitre 3, nous n'y reviendrons pas mais ils nous donnent l'occasion de souligner à nouveau ici toute l'importance de l'analyse stratégique.

Les objectifs à moyen terme définis par la planification stratégique sont caractérisés par leur importance pour l'organisation, leur cohérence et leur quantification qui permet de les distinguer de simples déclarations d'intention. C'est sur ce dernier point qu'apparaît toute la difficulté de la planification. La définition très large des missions des musées (assurer la conservation des œuvres, permettre un libre accès au public) rend difficile leur déclinaison en objectifs quantifiables. Cette difficulté est accrue par le fait que les projets culturels définis par les autorités publiques sont rarement présentés en termes d'objectifs culturels à moyen terme :

*"le plus souvent, la formulation des projets ou programmes d'action lancés par les autorités ministérielles se réduit à deux éléments : d'une part, l'énoncé de finalités et de principes généraux (exprimés de façon abstraite et parfois sublimée); d'autre part, la simple énumération de mesures (vote d'une loi, modification d'un règlement, création d'un organisme, augmentation des crédits, etc.)"*¹.

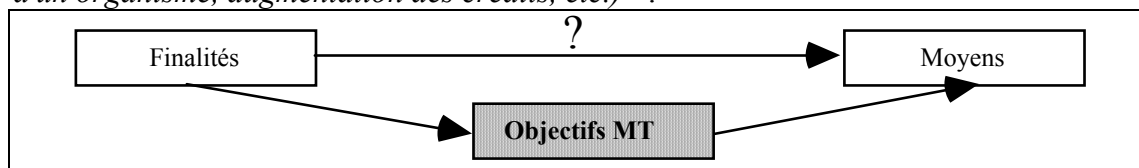


Schéma 6.3. : Formulation des projets par les autorités ministérielles

Un important effort d'analyse stratégique interne et externe et une formalisation des objectifs propres de chaque établissement sont donc nécessaires pour identifier les objectifs concrets répondant aux missions définies par les autorités publiques et permettant l'élaboration d'objectifs opérationnels au sein de chaque établissement.

Sans cet effort de traduction et de quantification des objectifs de l'établissement, la chaîne de gestion ne pourra être initialisée et toute action d'évaluation deviendra impossible. La confrontation entre les résultats et les objectifs n'est en effet possible que si les politiques publiques comportent des objectifs énoncés sous une forme opérationnelle, c'est-à-dire à un niveau intermédiaire, entre l'énoncé de finalités abstraites et l'énumération des moyens mis en œuvre. Puisque ceci n'est pas réalisé par

¹ Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit. Pages 285 et 286.

les autorités publiques, c'est à chaque musée d'intégrer cette contrainte lors de l'élaboration de ses objectifs stratégiques et de traduire les missions assignées par les autorités en des objectifs concrets, quantifiés et assortis d'un délai de réalisation (cf. chapitre 1, tableau 1.2.).

1.2. Le contrôle de gestion

En 1966, l'Institut de Contrôle de Gestion définissait celui-ci comme un : *"appareil administratif, soutenu par une attitude d'esprit, permettant de fournir à la direction et aux divers responsables les informations internes indispensables pour une gestion prévisionnelle et une gestion budgétaire efficaces"*¹.

Il s'agit donc bien de concevoir le contrôle de gestion comme traduisant un état d'esprit propre à l'organisation, permettant d'en influencer tous les membres et supporté par un appareil administratif, c'est-à-dire utilisant des outils et des procédures.

• Les trois niveaux de décision...

Le système de contrôle organisationnel fait souvent l'objet de distinctions reposant sur le découpage des processus organisationnels en trois niveaux. Ces distinctions s'inspirent des travaux entrepris par I. Ansoff². Nous avons retenu, pour notre travail, la typologie de cet auteur distinguant trois niveaux de décision : stratégique, administratif et opérationnel. En effet, si I. Ansoff élaborait sa théorie en fonction des *"institutions économiques à but lucratif"*, comme le rappelle son introduction, il n'est pas déraisonnable de penser que son analyse puisse s'appliquer, en fait, à toutes les organisations y compris les musées. Il s'agit en pratique de donner à la transformation des ressources - physiques, monétaires et humaines - de l'organisation, l'orientation qui lui permettra d'atteindre au mieux ses objectifs, selon un découpage des processus organisationnels en trois niveaux : la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires. Ceci dit, on ne saurait nier le côté un peu arbitraire ou artificiel de ce découpage, les choses étant rarement aussi cloisonnées dans la pratique³. Cependant, et malgré ces réserves, si nous avons choisi de retenir la décomposition d'I. Ansoff c'est qu'elle a le mérite d'être pédagogique et de permettre une analyse "progressive" du processus de décision et, par analogie, du contrôle de gestion.

¹ Cité par C. Cossu. Quelques réflexions sur l'évolution de la fonction de contrôle de gestion. 1986. P. 1

² H.I. Ansoff. Stratégie du développement de l'entreprise. Editions Hommes et Techniques. 1971.

³ A ce propos, rappelons que des auteurs comme H. Mintzberg se sont opposés à une telle vision car il leur semblait que toute séparation du processus stratégique en étapes formelles ne pouvait être qu'analytique.

Pour la clarté de notre exposé, nous rappellerons rapidement les réalités que recouvrent les catégories mises au point par I. Ansoff avant de les utiliser dans notre analyse :

- Les décisions stratégiques portent sur l'environnement de l'organisation. Il s'agit en fait de réaliser ce qu'I. Ansoff appelle en terme de métier un "*accord d'impédance*" entre l'organisation et le milieu environnant : décision quant au domaine et aux types d'activité. Il s'agira alors avant tout de chercher à connaître les objectifs de l'organisation. Le choix de la répartition des ressources devra donc se faire avec le souci de permettre à l'organisation d'atteindre au mieux ses objectifs. Ces décisions étant par définition non - répétitives et non - régénératives, elles seront affectées d'ignorance partielle et feront même souvent appel à "l'intuitif". Les objectifs de l'organisation ne seront intéressants pour I. Ansoff que du point de vue du rôle qu'ils jouent dans les décisions stratégiques en tant que règles de décision permettant le pilotage.
- Les décisions administratives permettront de gérer les ressources en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Elles consisteront à organiser les structures de l'organisation et à assurer l'acquisition et le développement de ses ressources.
- Les décisions opérationnelles, quant à elles, cherchent à rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible, c'est-à-dire d'obtenir de l'exploitation courante le profit maximum. Les zones principales de décision sont la répartition des ressources (dotations budgétaires entre les départements et les lignes de produits), la planification des opérations, la direction des activités et les contrôles à exercer.

On l'aura compris, ces trois catégories de décisions sont interdépendantes et complémentaires : la stratégie impose des mesures opérationnelles qui doivent être autorisées par la structure administrative ; les besoins opérationnels influent sur la structure ; etc. Cependant, I. Ansoff attire notre attention sur le fait que, bien souvent, en cherchant à "gérer l'urgence", nous négligeons les préoccupations stratégiques au profit des opérationnelles. Or, comme nous le verrons par la suite, des décisions stratégiques dépendent la cohérence et la survie du système, c'est pourquoi une attention particulière doit être portée à la formulation des objectifs stratégiques de l'organisation.

- **...peuvent être déclinés au sein du système de contrôle**

Nous n'utiliserons ici cette typologie que dans une optique de contrôle comme l'a fait Henri Bouquin pour qui,

"face à un environnement plus hostile, plus complexe, plus variable, il devient nécessaire de disposer d'un système de contrôle à la fois différencié et intégratif"¹.

Le système de contrôle devra en effet être différencié afin de saisir ce qui échappe au domaine financier et prendre en considération trois horizons temporels : celui de la stratégie, celui du court terme (le plus souvent, l'année) et celui de la gestion courante (la semaine ou le jour). Mais il devra également être intégratif car chacun des trois horizons influe sur les deux autres et doit être pris en considération. Henri Bouquin distingue ainsi trois niveaux au sein du contrôle organisationnel :

- **le contrôle stratégique**, "formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès",
- **le contrôle de gestion**, interface du système, permettant la prise en compte des facteurs clés stratégiques par les gestionnaires du court terme et fournissant aux dirigeants les moyens d'adapter leurs objectifs aux réalités des tendances constatées.

Il "est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes, seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution",

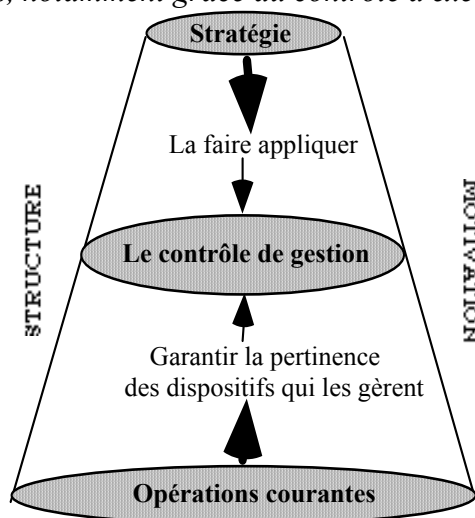


Schéma 6.4. : Le contrôle de gestion, garant de la cohérence entre stratégie et opérations courantes²

- **le contrôle opérationnel** ou d'exécution, "formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions".

¹ Henri Bouquin. 1991. Op. cit.

² Schéma tiré d'Henri Bouquin. 1991. Op. cit. Page 36.

Plus que de la typologie d'I. Ansoff (mais celle-ci étant sous-jacente il nous a semblé utile de la rappeler), nous nous appuyons sur ces trois niveaux pour mener notre analyse.

1.3. Le contrôle opérationnel dans les musées

Les recherches bibliographiques sont pauvres en informations sur le contrôle organisationnel existant dans les musées. Elles laissent néanmoins supposer que le contrôle y est essentiellement opérationnel et vise à garantir que les tâches sont mises en œuvre de manière efficace. Il s'agit essentiellement d'un contrôle à orientation interne, relevant d'une vigilance passive. Il correspond à des choix de routine susceptibles de formulation précise, à des décisions programmées contrôlées par des objectifs et des règles simples.

Seule la collecte d'informations sur le terrain, présentée dans le second titre de ce travail, nous permettra d'être plus précise sur ce sujet.

2. Contenu du contrôle de gestion

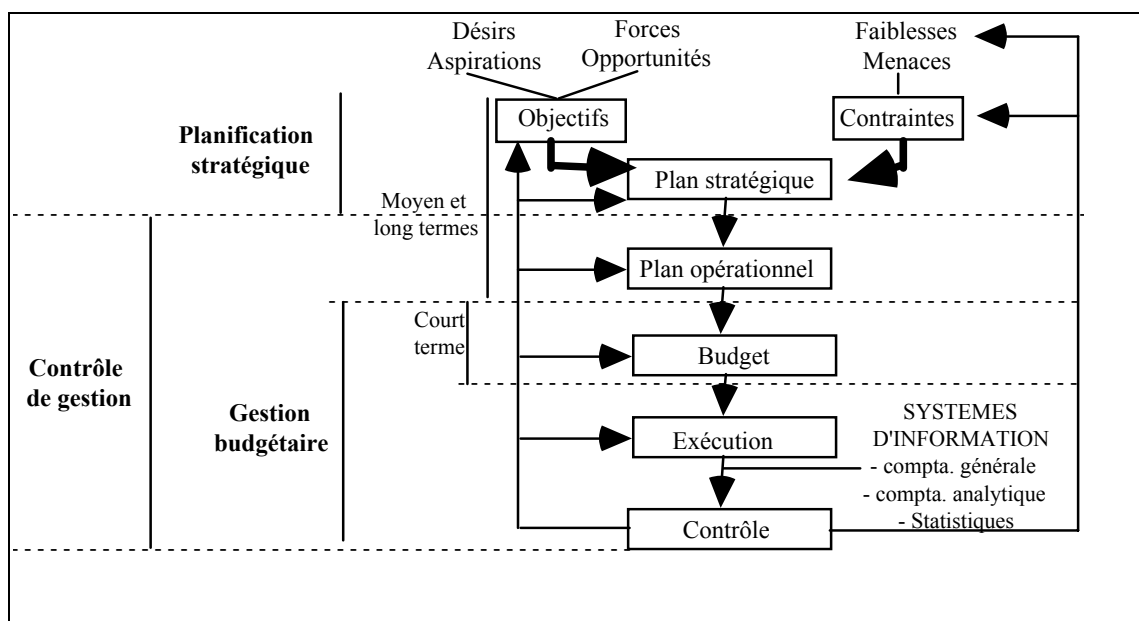


Schéma 6.5. : Planification, contrôle de gestion et gestion budgétaire¹

Comme le contrôle organisationnel est composé de trois processus de contrôle, le contrôle de gestion est lui-même constitué de trois composantes : la planification

¹ Claude Cossu. 1987. Page 189. Il s'agit là bien entendu d'un exemple et non d'une norme. Dans certaines organisations le système peut être plus sommaire que celui présenté ici, il peut arriver également que le contrôleur de gestion soit consulté pour la planification stratégique.

opérationnelle (ou programmation, c'est le contrôle de gestion à long terme) (2.1.), le contrôle de gestion à court terme composé de la gestion budgétaire et du *reporting* (2.2.) et le contrôle a posteriori (rétroaction) (2.3.).

2.1. La programmation

La phase de programmation décrit les moyens - physiques ou financiers - retenus pour atteindre les objectifs stratégiques énoncés par la planification. C'est de cette distinction que nous nous sommes inspirée pour construire le cheminement de ce corpus théorique : à la planification correspond l'approche globale stratégique et la politique générale des organisations (chapitre 3) à partir desquelles peuvent être énoncés les objectifs stratégiques qui, déclinés, donnent naissance à des plans d'action. Nous nous sommes plus particulièrement intéressée dans ce travail aux plans d'action commercial (chapitre 4) et financier (chapitre 5). Ces plans d'action relèvent de la phase de programmation puisqu'ils devraient énoncer les moyens retenus pour atteindre les objectifs stratégiques. Là encore, nos recherches documentaires ne nous permettent pas de savoir si cette phase de programmation est réalisée dans les établissements. Ceci sera donc éclairé dans notre second titre, par le travail sur le terrain. Notons cependant que des outils, tels que les budgets de programme (contrats pluriannuels), cherchent à lier l'attribution des crédits budgétaires à la variation recherchée du volume de production, il s'agit donc là d'un premier pas vers la notion de programmation.

2.2. Le budget

Le budget est la traduction chiffrée de la première année d'exécution du plan opérationnel (si ce dernier existe). Il se distingue également de la programmation par le fait qu'il traduit toute l'activité de l'organisation en termes financiers et n'intègre par conséquent pas d'élément physique.

	Secteur public	Secteur privé
Le budget est le résultat d'un...	acte administratif	acte volontaire
Les dotations ont un caractère...	limitatif	évaluatif
Le budget correspond à...	des recettes et dépenses en équilibre	des charges et des produits
Amortissements...	en voie de généralisation lente et difficile	inclus (sauf si uniquement budget de trésorerie)

Tableau 6.6. : Deux conceptions différentes du budget

L'appartenance de la majorité des musées au secteur public mérite que soit explicitée la notion de budget puisque celle-ci prend des sens tout à fait différents selon que l'on se situe dans le secteur public ou dans le secteur privé. Ces différences nous amènent à penser que, pour que le budget des musées soit, comme pour les entreprises privées, un véritable outil de gestion, il est nécessaire de l'affranchir de son caractère trop

étroitement administratif et juridique. En pratique, les établissements vont devoir réaliser l'articulation de deux budgets :

- le budget externe (attributif), issu de la séquence budgétaire de l'Etat, traduisant l'allocation de fonds et qui ne peut en aucun cas être un instrument de contrôle de gestion,
- le budget interne (outil de gestion) : répartition du budget externe et des ressources propres entre les différentes fonctions ou services. C'est sur ce dernier que pourra s'appuyer un véritable système de gestion prévisionnelle à court terme.

L'enquête menée par le groupe de travail de l'Institut La Boétie¹ a conduit celui-ci à opérer une distinction selon que le musée est autonome ou non : dans le premier cas, le musée serait enclin à faire un examen critique et responsable des dépenses, et une gestion économe des recettes, puisqu'un éventuel surplus lui resterait acquis et serait réutilisable l'année suivante ; dans le second cas, la prévision maximiserait les dépenses et la "bonne gestion" consisterait alors à épuiser à temps les crédits. Si cette présentation peut paraître un peu simpliste, il n'en est pas moins vrai qu'en raison de leurs statuts, l'immense majorité des musées ne dispose pas de budget propre. Cette situation n'encourage pas leurs responsables à contrôler leurs résultats - soit en accroissant de façon significative leurs recettes, soit en maîtrisant leurs coûts - puisqu'ils ne bénéficient pas directement des améliorations entreprises. Cette tendance est renforcée dans le cas des musées français, d'une part par leur appartenance à un secteur culturel qui a fait preuve depuis le 19^{ème} siècle d'une méfiance teintée de mépris à l'égard de la rationalité économique et, d'autre part, par la définition même de leur mission de service public qui les protège, pensent-ils, des critiques éventuelles sur leur manque de vigilance en matière de gestion. Le fait d'avoir à remplir une mission de service public permettrait-il donc de s'affranchir des considérations de gestion ? De nombreux auteurs intéressés par cette question citent l'exemple des hôpitaux publics. Ceux-ci ont en effet vu leur mode de fonctionnement considérablement modifié et amélioré par la mise en œuvre d'une véritable rigueur budgétaire, grâce à l'action de gestionnaires spécialement formés à ce secteur. Une nouvelle répartition des tâches entre médecins et gestionnaires a permis l'application de principes plus rigoureux de gestion. Si une telle transformation a été possible dans le domaine de la santé, partie intégrante du service public, pourquoi ne le serait-elle pas dans la gestion des musées ?

¹ 1990. Op. cit.

Quoi qu'il en soit, budgéter oblige à se préoccuper des contraintes de fonctionnement. C'est une bonne chose, car celles-ci sont trop souvent délaissées au profit des investissements alors qu'elles peuvent aussi bien entraver que favoriser le développement du projet de musée dans le temps. C'est d'autant plus vrai que l'on voit aujourd'hui se multiplier les projets de nouveaux espaces muséaux ou de rénovation des anciens. Ouvrir de nouvelles salles entraîne des frais permanents de fonctionnement et de personnel, les nécessités de l'animation amènent à multiplier les expositions temporaires, les acquisitions sont de plus en plus coûteuses et les frais liés aux emprunts d'œuvres extérieures, en relation directe avec l'augmentation de la valeur estimée de ces dernières. Le groupe de travail de l'E.N.A.¹ nous rappelle que ces dépenses restent largement à la charge de la collectivité propriétaire du musée et que certaines villes ne peuvent déjà plus faire face à l'entretien de leur musée. Les sommes en jeu sont en effet considérables : c'est ainsi que la ville de Grenoble consacrait déjà en 1990 à ses deux musées principaux (musée de peinture et musée dauphinois) un budget annuel de vingt-sept millions de francs. Or, depuis janvier 1994, elle doit y ajouter les frais de fonctionnement du nouveau musée. Sur le seul plan du personnel, le conservateur évaluait à une cinquantaine le nombre nécessaire de gardiens supplémentaires pour l'ouverture du nouvel établissement.

Des experts européens, chargés d'un rapport sur la politique culturelle de la France², font à plusieurs reprises référence aux maisons de la culture et à leur relatif échec. Ils soulignent que ces échecs conduisant parfois à des fermetures sont en grande partie dus à une mauvaise maîtrise des coûts de fonctionnement. Les musées doivent bien entendu prêter attention à ces précédents et en tirer les enseignements qui s'imposent.

2.3. La rétroaction

La rétroaction consiste à vérifier a posteriori que les buts avaient été correctement définis, qu'ils ont été atteints (**efficacité**), que la consommation de moyens n'a pas été excessive eu égard aux résultats obtenus (**efficience**) et que les moyens utilisés ont été conformes à la nature des objectifs (**pertinence**). Il s'agit donc d'un système de contrôle permettant de comparer la réalité aux plans et aux budgets afin de mesurer les performances, d'une part, et, d'autre part, de détecter et de corriger les faiblesses internes pour éviter leur reproduction dans le futur. On peut donc dire, avec Claude Cossu, que la rétroaction :

¹ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Sur ces questions voir les pages 12 et 13.

² Conseil de l'Europe. La politique culturelle de la France. 1988. Op. cit.

"apparaît [...] comme la pièce régulatrice de la qualité du système de pilotage de l'organisation"¹.

Là encore, nous ne souhaitons pas développer plus largement des arguments théoriques d'ordre général alors que l'enquête menée sur le terrain nous permettra de voir plus concrètement ce qu'il en est dans les musées.

3. La notion d'organisation complexe justifie l'utilisation du contrôle de gestion dans les musées

Utilisant une citation de Karl Marx qu'il réactualise², Alain Burlaud note que la ressemblance entre les organisations du secteur privé et celles du secteur public sera d'autant plus forte que :

*"le détour productif est long, que la relation entre les moyens mis en œuvre et la "production" est difficile à établir, que la fonction de production est complexe"*³.

Le besoin d'un système interne d'information de gestion sera quant à lui accru lorsque les relations entre l'organisation et le marché sont rares ou artificielles (prix administrés) et par conséquent porteuses de moins d'informations externes. L'ensemble de ces caractéristiques se retrouvent dans les musées. Par l'analyse de ces différents facteurs, Alain Burlaud démontre qu'il existe une convergence entre grande entreprise et service public qui peut être expliquée par le concept d'organisation complexe. Les prémices de cette notion figuraient dans un article de Romain Laufer qui concluait que : *"l'évolution semble marquée par une convergence croissante entre la grande entreprise privée et l'administration. La première doit de plus en plus légitimer son action par le caractère social de ses objectifs, la seconde par le caractère rationnel des méthodes utilisées. Ainsi, peut-on faire l'hypothèse qu'à partir d'une certaine taille, d'un certain pouvoir, d'un certain impact sur l'environnement, une organisation, qu'elle soit publique ou privée, doit être considérée à travers des catégories communes qui pourraient être celles du phénomène bureaucratique"*⁴.

Cette notion de complexité fut par la suite exploitée par Alain Burlaud⁵ qui retient sept critères permettant de qualifier une organisation de "complexe" :

¹ Ecart. 1989. Page 13.

² [Le système d'information de gestion], *contrôle et synthèse idéale du processus* [de production], devient d'autant plus nécessaire que la production s'effectue davantage sur une échelle sociale et perd son caractère purement individuel; donc plus nécessaire dans la production capitaliste que dans celle, disséminée, des artisans et des paysans, plus nécessaire dans la production communautaire que dans la production capitaliste". Karl Marx "Le Capital" (La Pléiade, NRF, tome 2, page 573) in Burlaud, 1978, op. cit. Page 10.

³ 1978. Op. cit. Page 10.

⁴ Crise de légitimité dans les grandes organisations. RFG. Mars / Avril 1977. Page 123.

⁵ Coûts, contrôle et complexité dans les organisations. Cours de contrôle de gestion. D.E.A. Sciences de Gestion. Université Paris 12. 1991.

Critères	Présents dans les musées
<ul style="list-style-type: none"> • Complexité d'abondance : la grande taille (mesurée par le nombre d'employés ou le volume des capitaux) entraîne la nécessité de formaliser les procédures, de développer des méthode de contrôle interne. • Complexité de sens : multiplicité et diversité des objectifs, caractère non répétitif des tâches effectuées (recours à l'intuition, à l'expérience). • Une main d'oeuvre qualifiée : gestion du personnel rendue plus difficile : formation, évolution de carrière, évaluation des performances, etc. • Prééminence des coûts de main d'oeuvre dans les facteurs de production. • Importance des charges indirectes qui complique le contrôle par les coûts. • Fonction de production molle c'est-à-dire caractérisée par l'absence de standards et dépendant plus de choix politiques que des facteurs de production. • Multiplicité de "publics" 	<p>Parfois</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>?</p> <p>?</p> <p>x</p> <p>x</p>

Tableau 6.7. : Critères de complexité d'une organisation

Répondant au moins à quatre de ces sept critères, les musées relèvent-ils de la catégorie des "organisations complexes" ? Nous serions tentée de répondre par l'affirmative. Cependant si la complexité implique qu'il existe dans l'organisation une multitude de tâches, fonctions, produits, cultures (etc.) à coordonner, tous les musées ne relèvent pas de la catégorie des "organisations complexes". Au terme de notre étude théorique, il nous semble légitime de scinder en deux catégories notre population de base :

- dans l'une, constituant le cœur de cible de cette recherche, nous ferions entrer les musées offrant un champ d'application au contrôle de gestion. Ce sont eux qui pourront être qualifiés d'organisations complexes puisque c'est cette qualité qui justifiera en partie le besoin de contrôle de gestion (production immatérielle, couplage très lâche avec l'environnement, etc.),
- dans la seconde entreraient les autres musées qui font appel à des systèmes de contrôle plus limités et qu'il nous faudra qualifier ultérieurement.

Ce classement met en évidence l'existence d'un lien entre la complexité de l'organisation et les besoins de développement du contrôle de gestion. L'utilisation d'une typologie des systèmes de contrôle de gestion, telle que celle proposée par Daniel Michel¹, pourrait alors être utilisée pour montrer cette progressivité.

Deux conséquences de la complexité sur la gestion de ces organisations ont été mises en évidence par Alain Burlaud. Celles-ci étant tout à fait essentielles dans le cas des musées "cœurs de cible", nous les évoquons ici.

- **Le management de ces organisations est un macro - management** puisqu'elles gèrent à la fois ce qui est en leur sein et les relations qu'elles entretiennent avec leur

¹ Les cahiers français. N° 210. Mars 1983. Ceci sera testé par l'enquête par questionnaires.

environnement sur lequel elles détiennent un certain pouvoir. Alain Burlaud définit le macro - management comme :

*"ce que devient le management lorsque le public prend conscience de l'action de l'organisation sur son environnement économique et social"*¹.

Les organisations soumises à cette prise de conscience du public doivent intégrer, dans leur management, la gestion des relations avec leurs différents publics. Dans le cas des musées il s'agit des élus, des mécènes, des visiteurs, etc.

• Les organisations complexes gèrent une double fonction de production :

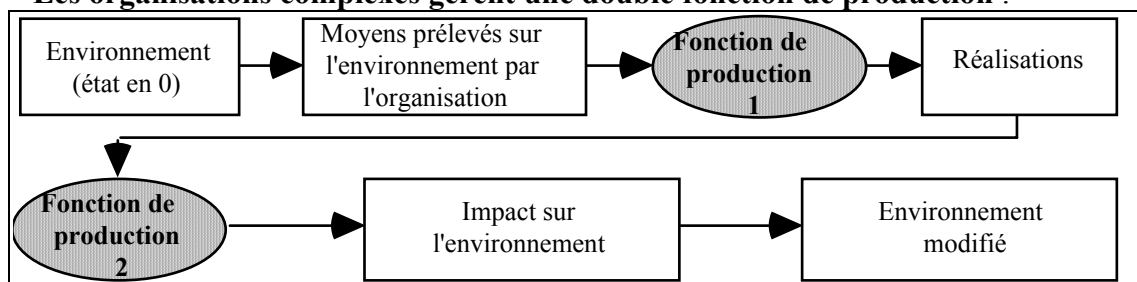


Schéma 6.8. : La double fonction de production¹

L'organisation prélève sur son environnement des facteurs de production (main d'œuvre, matières premières, capitaux, etc.) qu'elle combine pour réaliser des produits ou des services. En aval de cette première fonction de production s'ajoute une seconde fonction de production : l'impact sur l'environnement. Dans le cas des musées, celle-ci est révélée par l'attitude des tutelles : plus que la production culturelle, c'est la seconde fonction de production - c'est-à-dire les effets structurants sur l'environnement - qui mobilise leur attention : démocratisation culturelle, conséquences économiques et sociales sur le développement d'un territoire, changement de comportement de la population, etc.

Le macro - management et la double fonction de production qui caractérisent les organisations complexes entraînent deux conséquences sur leur contrôle de gestion : les difficultés de calcul et de définition des coûts et celles de définition des objectifs. Elles sont traitées dans la seconde section de ce chapitre en tant que difficulté de mise en œuvre du contrôle de gestion.

*"Imprécis sur les coûts, défailant sur les objectifs, le contrôle budgétaire ne semble donc pas un outil convaincant pour contrôler la gestion des organisations complexes"*³.

¹ 1991. Op. cit. Pages 2 et 3.

² Schéma tiré de Alain Burlaud "Coûts, contrôle et complexité dans les organisations". Cours de contrôle de gestion. D.E.A. Sciences de Gestion. Université Paris 12. 1991. Op. cit. Page 3.

³ Alain Burlaud, Jean-Louis Malo. RFC. Février 1988. Page 63.

Il devient par conséquent nécessaire de redéfinir la notion de contrôle. Deux écoles s'opposent sur cette nouvelle définition. La première, de tendance "behavioriste", écarte le contrôle des coûts pour se centrer sur celui des comportements. La seconde, plus comptable, adapte d'anciens concepts à de nouveaux objets de coûts.

• **Le contrôle des comportements**

Dans cette conception, les coûts calculés et les indicateurs sont surtout utilisés en tant que messages permettant d'induire un comportement différent des acteurs. L'aspect arbitraire des coûts n'est plus alors un obstacle au contrôle puisque ce n'est pas la vérité arithmétique qui est recherchée mais la visibilité du message. Fournissant aux acteurs un certain nombre d'informations, on introduit celles-ci parmi leurs préoccupations et, par conséquent, on les incite à modifier leurs comportements. Les coûts calculés prennent place parmi ces informations puisqu'ils permettent d'exprimer la rareté des facteurs mettant ainsi en évidence la nécessité des arbitrages. Cette première prise de conscience ne doit pas seulement conduire à la participation - puisque les arbitrages supposent un dialogue, une participation à la définition des objectifs -, mais également à la responsabilisation des acteurs. Les coûts permettent ainsi la mise en place d'un modèle de régulation sociale autorisant une mise en cohérence du comportement des acteurs et par conséquent une évolution de la culture de l'organisation. Les tenants de cette approche défendent l'hypothèse selon laquelle :

"les organisations complexes ne pourraient en fait être contrôlées qu'au plan stratégique [...] ; leur fonctionnement serait surtout contrôlé par la culture qui réglerait les comportements [...] ; mais cette culture doit rester en harmonie avec la stratégie pour être efficace ; son évolution sera alors assurée par un langage véhiculant les nouvelles valeurs [de l'organisation]"¹.

Cependant, le travail que nous avons réalisé pour notre mémoire de D.E.A. nous conduit à penser que les culturels négligent assez volontiers l'information fournie par les systèmes de gestion car elle ne leur paraît pas refléter justement leur activité. On touche là une limite de l'école behavioriste : pour que les acteurs intègrent une information et modifient leur comportement, il est indispensable qu'ils reconnaissent cette information comme pertinente et représentative de leur activité. Dans des organisations comme les musées, où les culturels expriment une méfiance naturelle à l'égard des informations de gestion, seule une définition participative des coûts utilisés et de leurs méthodes de calcul permettrait de gagner cette reconnaissance.

¹ Ibid. Page 64.

• **L'adaptation d'anciens concepts à de nouveaux objets**

A l'opposé de la tendance comportementale du contrôle, jugée parfois trop floue et indirecte, certains théoriciens pensent que l'évolution du concept de coût ne doit pas faire perdre de vue son caractère rigoureux. Deux voies de recherche vont dans ce sens. La première centre les calculs de coût sur les frais administratifs et les frais généraux. Elle nous semble cependant un peu éloignée de nos préoccupations et surtout apte à encourager les clivages entre administratifs et culturels. La seconde voie de recherche consiste à profiter de la baisse importante du coût de traitement de l'information pour en accroître la pertinence et l'adapter aux besoins de chaque utilisateur. Cette dernière approche peut d'ailleurs être couplée avec une finalité de type comportemental puisque, fournissant telle ou telle information à un acteur, elle peut induire un changement de comportement de sa part.

4. Le caractère contingent du contrôle de gestion

On voit donc se dessiner l'idée du caractère contingent du contrôle de gestion. W.G. Ouchi notait ainsi que la nature du système de contrôle dépendait de la connaissance du processus de transformation et de la disponibilité de mesures des résultats :

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Disponibilité de mesures des résultats	Forte	Contrôle de résultat ou contrôle de comportement	Contrôle de résultat
	Faible	Contrôle de comportement	Contrôle "rituel"

Schéma 6.9. : Différentes catégories de contrôle possibles¹

Le contrôle de gestion pourra par conséquent prendre des formes très diverses selon les informations sur lesquelles il s'appuiera : le contrôle des résultats, auquel est souvent assimilé le contrôle de gestion, n'est qu'une des modalités de celui-ci. Une faible disponibilité de mesures des résultats n'est donc pas un obstacle insurmontable à la mise en place d'un système de contrôle. Dans le cas des musées, une imparfaite connaissance du processus de transformation (on ne sait pas très bien à quel type de résultat amène un type de comportement donné) doublée d'une faible disponibilité de mesures des résultats incitera à développer un contrôle qui ne pourra être que "rituel" (centré sur les habitudes, les pratiques, les règles, les coutumes...).

¹ Tiré de Patrick Gibert. 1980. Op. cit. Page 52.

Mais les facteurs de contingence du contrôle de gestion ne sont pas uniquement liés à la mesure des résultats et au processus de transformation. Le contrôle de gestion permet en effet d'assurer à la fois la cohérence à l'intérieur de l'organisation (système d'intégration) et la cohérence externe (système favorisant le couplage avec l'environnement). Il existera par conséquent une multitude de systèmes de contrôle de gestion selon que sera privilégiée l'une ou l'autre des missions (cohérence interne ou externe) et selon la rationalité dominante sur laquelle il s'appuiera : financière, politique, économique, etc.

Ceci signifie donc que les finalités, le processus et le rôle (planification, suivi, mesure des performances, motivations, etc.) du système de contrôle de gestion vont dépendre d'une multitude de facteurs. Dans les musées, on imagine aisément que des facteurs tels que la taille des organisations, les choix internes de structure, la rationalité dominante des stratégies, la complexité, la volatilité de l'environnement, les rapports de pouvoir (en interne et avec les autorités de tutelle), la nature de la technologie (etc., etc.) vont influencer sur le type de contrôle choisi. Et c'est bien là tout l'objet de cette recherche : les études - terrain présentées au titre 2 visent à mettre en évidence ces liens entre facteurs de contingence et type de contrôle en gardant à l'esprit qu'il n'existe évidemment pas de style de contrôle dysfonctionnel et que, comme le souligne Henri Bouquin :

*"le dysfonctionnement existe seulement dans la mesure où le style adopté apparaît inadapté aux complexités internes et externes que le contrôle doit aider à maîtriser"*¹.

5. Conditions de mise en place du contrôle de gestion

Deux conditions principales de mise en place du contrôle de gestion semblent donc se dégager de ce qui précède : les acteurs doivent bénéficier d'une autonomie qui les encourage à s'impliquer dans le système de contrôle et à y être responsabilisés (5.1.) et ils doivent adhérer au nouveau système qui doit être soutenu par la direction (5.2.).

5.1. Au niveau organisationnel : autonomie accrue des acteurs

*"Le diagnostic fait l'unanimité : tant que chaque musée ne sera pas doté d'une personnalité juridique propre et, surtout, d'une certaine autonomie financière, toute velléité de gestion un tant soit peu rigoureuse restera lettre morte"*².

Qu'il soit bien entendu que l'on parle ici de décentralisation de gestion c'est-à-dire à la fois d'autonomie d'action et d'autonomie budgétaire des établissements et d'autonomie des acteurs au sein même des établissements. Ceci s'applique donc à l'ensemble des

¹ Henri Bouquin. 1991. Op. cit. Page 86.

² Françoise Morin. Science & Vie Économie. Février 1987. Page 66.

musées. Pour les musées publics, il s'agira de bien distinguer le contrôle externe et formel - le contrôle administratif - destiné à assurer le respect des règles fondamentales de la comptabilité publique, du contrôle de gestion, processus interne, non formel, voué à l'efficience et à l'efficacité et qui suppose une autonomie et une responsabilisation des acteurs. L'autonomie d'action des établissements n'exclut nullement le contrôle a posteriori exercé par les chambres régionales des comptes auquel sont soumis les musées publics. Par contre, le contrôle a priori, second volet du contrôle administratif des musées publics, nous semble difficilement conciliable avec l'autonomie budgétaire car c'est une incitation très forte pour les établissements à dépenser l'intégralité de leur budget (même s'ils n'en ont pas l'usage immédiat) sous peine d'en perdre tout bénéfice.

La décentralisation suppose donc une autonomie des acteurs qui ne peut exister que si ceux-ci sont responsabilisés, c'est-à-dire, à la fois, si on leur donne les moyens d'exercer leurs responsabilités et si eux-mêmes acceptent de les assumer. Le concept d'autonomie est en France relativement récent. Il a été développé dans le cadre des musées nationaux, instaurés en services extérieurs à vocation nationale, pour lesquels un rapprochement entre le lieu de la décision et l'établissement est recherché par l'intermédiaire des concepts de centres de responsabilité et de centres de coûts. Ceci reste cependant l'exception et la grande majorité des musées ne bénéficie que d'une insuffisante autonomie. Le Conseil de l'Europe le déplorait en soulignant qu'une : *"décentralisation accrue des responsabilités et des prises de décision [paraissait] souhaitable"*¹.

La décentralisation de la responsabilité au sein des établissements, et au profit des conservateurs, est d'autant plus souhaitable qu'il existe un risque non négligeable, en raison du manque de critères rigoureux de gestion qui persiste encore dans de nombreux musées, de voir les autorités de tutelle opter pour la nomination de gestionnaires administratifs au sein des musées afin de mettre en œuvre les objectifs de bonne gestion de plus en plus présents dans leur discours. Tout comme le cadre architectural des musées a évolué en tenant compte des nouveaux besoins des institutions muséales, le cadre administratif, juridique et organisationnel se doit lui aussi de s'adapter à un métier nouveau, diversifié et complexe. C'est ce que souligne le groupe de travail de l'Institut La Boétie :

"les modèles uniques - tels que les autorités centralisatrices les chérissent parce qu'ils facilitent l'exercice du pouvoir de contrôle - conviennent de moins en moins aux

¹ Conseil de l'Europe. 1988. Op. cit. Page 92.

réalités de notre époque qui requiert des structures flexibles et une autorité décentralisée : les musées ont besoin d'autonomie"¹.

Cette réflexion se fonde sur plusieurs déclarations recueillies lors de son enquête² et qui ont conduit l'Institut à penser que, bien qu'ils ne soient pas la panacée, des statuts d'autonomie s'imposent. De même, le directeur des musées de France, intervenant aux troisièmes rencontres nationales des musées³, s'étonnait de relever une autonomie relative dans beaucoup d'institutions culturelles, au moins sur le plan comptable de leur fonctionnement (ce qui leur permet de présenter des comptes clairs individuels au sein des comptes de l'Etat ou des collectivités locales), alors que ce n'est pas le cas pour les musées : leurs comptes sont presque toujours gérés en régie directe, rendant difficiles toute analyse et toute velléité d'autonomie. La globalisation des charges des musées de province dans le budget municipal et les contraintes de gestion liées au système de régie municipale directe s'avèrent de plus en plus en contradiction avec l'évolution et la diversification de leurs fonctions. La transparence des comptes, tout comme celle des modes de gestion, est certainement l'une des conditions de réussite de l'autonomie. Si le mode de gestion le plus fréquent des musées français, la régie municipale, a assez bien répondu aux soucis traditionnels des collectivités très soucieuses de conservation du patrimoine, le contexte, nous le notions précédemment, a considérablement évolué ces dernières années, au moins pour une partie d'entre eux. La diversification des produits et des activités, la valorisation multiple du capital du musée rendent indispensable une relative autonomie de gestion : responsabilité, souplesse, rapidité reviennent comme autant de nouveaux besoins dans les requêtes des conservateurs. Ils voient dans l'autonomie la meilleure garantie de la réussite et dans l'assouplissement du cadre juridique et financier, la condition d'une conduite efficace des projets d'établissement.

¹ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 14.

² Ibid. Pages 14 et 15. Ainsi R. Wilding (Head of the London Office of Arts and Libraries) déclarait en 1985 : "[National Museums] need freedom to decide and carry through the changes that they are needed [...] making the national museums and galleries more fully responsible for the resources they consume and for the results they achieve [...] that surely means some change in attitudes and practices [...]". De même F.G. Burrett, auteur en 1982 d'un rapport intitulé "Rayner Scrutiny" sur le Science Museum et le Victoria and Albert Museum recommande l'autonomie de ces deux musées comme préalable aux réformes préconisées. Enfin, Kenneth Hudson, observateur des musées dans le monde entier, et le directeur des musées nationaux en France, tous deux interrogés par l'Institut La Boétie, confient lors de l'enquête menée par celui-ci leur admiration devant les prouesses des "héros" et leurs miracles quotidiens pour faire avancer les affaires dans des conditions de bureaucratie qualifiées "d'impossibles" : "Pourquoi les hommes devraient-ils être meilleurs que les systèmes" et avoir à en surmonter les inerties et les dysfonctionnements ? Les institutions devraient être au service de l'homme pour l'aider à accomplir sa tâche".

³ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 17.

Les recommandations faites par l'Institut La Boétie sont inspirées d'exemples étrangers. Le principe de responsabilisation a ainsi été mis en oeuvre dans les musées en Grande-Bretagne qui disposent aujourd'hui d'une large autonomie. Le corollaire en est le principe d'attribution des fonds publics "*at arm's length*", ce qui signifie que le bénéficiaire est libre d'utiliser les ressources qui lui sont attribuées sans être lié à aucune condition d'emploi.

"La vertu attendue du principe est de mettre le bénéficiaire à l'abri des pressions administratives et politiques. L'autonomie a été un facteur décisif d'accélération de la modernisation des musées publics en Grande-Bretagne. Elle est irréversible: "When you have won freedom, you don't give it up" [I. Robertson]"¹.

Par ailleurs, et toujours en Grande-Bretagne, a été remis en cause le grand principe de l'annualité budgétaire : l'Office of Arts and Libraries prend à présent des engagements triannuels² à l'égard des bénéficiaires des crédits publics. Cette disposition correspond effectivement à un besoin des musées, en particulier pour ce qui concerne l'organisation de grandes expositions temporaires dont la mise en œuvre s'étend souvent sur plusieurs années. Dans le même esprit, Bernard Ceysson, directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne, nous rappelait qu'un musée :

"peut accroître ses recettes, ne pas vouloir seulement l'aide publique, mais pour y parvenir, il faut que le chef d'établissement [...] puisse maîtriser son budget dans sa totalité et définir pour une période de trois ou quatre ans son développement"³.

Une gestion par projets permettrait ainsi d'atténuer les contraintes posées par l'annualité budgétaire. Enfin, et à l'intérieur des établissements eux-mêmes, l'autonomie des acteurs et leur responsabilisation sont indispensables à la réussite d'un système de contrôle de l'activité : "*Il n'est pas de fonction contrôle sans une certaine division des tâches*"⁴ [et vice versa !]

Le contrôle de gestion, outil de pilotage, a besoin de l'implication de tous les acteurs de l'organisation. On pourrait imaginer une décentralisation maximale reposant sur la nomination de correspondants du contrôle de gestion chargés, dans chacun des services, de collecter l'information nécessaire au contrôle de gestion mais également de diffuser et d'interpréter les résultats fournis par celui-ci permettant de s'assurer de cette implication.

¹ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 15.

² Ce que devraient normalement être les budgets de programme.

³ La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Op. cit. Page 7.

⁴ Alain Burlaud. 1978. Op. cit. Page 38.

Adopter une démarche managériale basée sur la responsabilisation des acteurs ne pourrait donc être que profitable aux musées. Loin de remettre en cause leurs missions de service public, elle permettrait d'accroître leur crédibilité financière par la mise en œuvre d'une plus grande rigueur dans l'évaluation de leurs coûts, de développer des ressources supplémentaires, en particulier par une valorisation plus efficace de leurs collections et un développement de relations de partenariat et ainsi de diminuer leur vulnérabilité - financière et organisationnelle - à l'égard de l'Etat et des collectivités territoriales qui seraient alors amenés à les reconnaître en tant qu'acteurs de leur développement.

5.2. Deux conditions de succès du contrôle de gestion : adhésion des acteurs et implication de la direction

Le principal obstacle que risque de rencontrer tout système d'information de gestion nouvellement développé est le manque de crédibilité. Ce risque - souligné par Patrick Gibert [1980] - est particulièrement sensible dans le cas des musées. En effet, les acteurs principaux¹ des ces institutions sont des opérationnels (culturels), naturellement méfiants à l'égard de la gestion, comme nous le soulignons dans notre troisième chapitre. Or, le système de gestion, en soulignant les règles de fonctionnement d'une organisation et en traduisant le système de valeurs, comporte un risque :

*"Que les personnes concernées n'y croient pas, qu'elles restent persuadées que le jeu se dispute selon d'autres règles et le système formel de gestion au mieux se réduira à un rite dont la signification exacte échappera à beaucoup, au pire ne sera plus qu'un ensemble de règles et de procédures dont les résultats seront bons pour l'archivage immédiat"*².

La crédibilité du système de contrôle et de gestion, et par conséquent son utilité, devront être assurées par la rigueur avec laquelle sera élaboré ce système. Rigueur du système lui-même qui doit fournir des informations incontestées, rigueur également de la mise au point du système qui doit impliquer l'ensemble des acteurs concernés et être assuré du soutien actif des responsables de chaque établissement.

• "Il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus"³

La crédibilité du système va, en premier lieu, être fonction de la qualité des informations dont il est porteur. Celles-ci doivent tout d'abord être construites à partir d'un système d'information dont la rigueur soit incontestable - ce pourra être, pour les

¹ En terme de prestige, de détention de pouvoirs, de réalisations, etc.

² Patrick Gibert. 1980. Op. cit. Page 233.

³ Henri Bouquin. 1991. Op. cit. Page 100.

musées publics, la comptabilité budgétaire - et également bénéficiaire de l'adhésion des apporteurs de l'information de base. La construction des indicateurs devra également faire l'objet de toutes les attentions et ainsi ne pas reposer sur des simplifications trop audacieuses ou conventionnelles. Les indicateurs et outils de mesure doivent pour cela s'appuyer sur une définition acceptable du produit culturel : par exemple ne pas vouloir obligatoirement qualifier une relation "output / input" qui, dans le cas des organisations culturelles, n'a pas beaucoup de sens. Il nous semble également que des coûts partiels devront être préférés à des coûts complets lorsque les clés de répartition ou les frontières entre centres de responsabilité sont susceptibles d'être contestées. Enfin la formulation des objectifs permettant les calculs d'écart et les comparaisons au sein du système de contrôle doit résulter d'un consensus des acteurs qui doivent intérioriser ces objectifs pour accepter la pertinence du système de contrôle.

En ce qui concerne le choix des indicateurs contenus dans le système d'information, Patrick Gibert souligne les trois écueils principaux qui devront être évités. Le premier est l'attitude consistant à ne retenir que des indicateurs "indolores", qui ne rendent compte que d'aspects secondaires de la gestion, sans chercher à expliciter les objectifs opérationnels, et qui alors ne constituent plus un instrument de pilotage en raison de leur manque de pertinence. Le second écueil est lié à la tentation de choisir un indicateur en raison de la commodité de recueil des informations sur lesquelles il repose ou de son caractère "parlant". L'objectif principal du nouveau système n'est pas en effet de systématiser ou d'améliorer la présentation ou le traitement d'informations préexistantes mais de chercher, dans la novation, des informations plus pertinentes au regard des objectifs du musée. Enfin, le dernier écueil est la pratique, accrue avec les performances des outils informatiques, qui consiste à inclure dans le système d'information le plus grand nombre d'indicateurs pour éviter qu'il ne comporte de lacune. La pertinence du système de contrôle de gestion est en effet fonction de la rigueur apportée au choix des indicateurs. Une analyse des variables clés du fonctionnement du musée et de l'évolution de son environnement ainsi qu'une participation des acteurs à la définition de leurs besoins d'information sont donc indispensables. Cela est d'autant plus nécessaire dans le cas des musées que les principales critiques du système émaneront naturellement des acteurs culturels. Leur fournir ou leur demander un trop grand nombre d'informations rencontrera à coup sûr leur opposition car ces acteurs souffrent en général d'un dramatique manque de temps.

• **Implication de la direction**

La crédibilité du système de contrôle de gestion dépendra également de la rigueur de sa propre construction. Le contrôle de gestion, en effet, ne se résume pas à une somme de

techniques. Il doit être la preuve tangible d'une volonté de maîtrise du fonctionnement de l'organisation et, comme tel, être reconnu par tous les acteurs comme porteur de préoccupations essentielles au développement de l'établissement. Le principal obstacle à surmonter sera assurément la méfiance naturelle des "culturels". Ceci signifie que le système mis en place ne doit pas apparaître comme le produit de personnes considérées comme extérieures à l'activité du musée et non ouvertes aux préoccupations culturelles ou comme l'outil d'un pouvoir extérieur au musée. Un système de contrôle de gestion construit et conçu en totalité par un service purement gestionnaire serait vraisemblablement voué à l'échec. Le but est de persuader les culturels que les avantages qu'ils peuvent retirer du système sont supérieurs aux inconvénients liés à sa mise en place et que l'information fournie par le système leur permettra d'améliorer leur travail et la connaissance qu'ils ont du fonctionnement de leur institution. Seule cette adhésion des acteurs permettra d'éviter l'isolement du service de contrôle de gestion auquel les culturels reprochent la méconnaissance des problèmes du "terrain" et l'irréalisme de ses vues.

"Les cellules chargées de la mise en place des systèmes de contrôle de gestion doivent s'attacher à s'assurer dès les études préliminaires de la coopération des hommes du terrain : il s'agit de bénéficier dès le départ de leurs expériences, de leurs informations, de tester les résistances que, consciemment ou non, ils peuvent opposer à la modernisation de la gestion. Elles doivent également inclure certains de ces hommes dans leurs équipes"¹.

La crédibilité du système sera enfin fonction du soutien des responsables du musée aptes à convaincre leurs collaborateurs de l'importance du contrôle de gestion et de ses implications. Ce soutien et cette adhésion des responsables impliquent qu'eux-mêmes ressentent le besoin de rationaliser la gestion de leur établissement et soient convaincus de l'utilité du système de contrôle de gestion... Les changements récemment intervenus dans leur environnement, et en particulier dans le domaine financier, nous font penser que ce moment est venu.

Section 2 : FREINS AU CONTROLE DE GESTION

Saias et Léonardi ont dénombré² huit caractéristiques externes du service public :

Caractéristiques externes du service public	présents dans les musées
• Il fournit plus de services que de biens.....	x
• Le profit n'est pas l'objectif recherché, ce qui rend tout critère financier strict inapplicable pour apprécier le succès ou l'échec.....	x
• Une absence de relation entre prix et coûts.....	x
• Situation de monopole.....	non

¹ Patrick Gibert. 1980. Op. cit. Page 225.

² Service public et service du public. RFG. Mai / Août 1977. Pages 9 à 24.

• Opère hors des mécanismes de l'économie de marché.....	x
• Stratégie de segmentation de marché théoriquement impossible.....	non
• Transparence plus importante en raison du financement par les fonds publics et de la nécessité de rendre compte publiquement.....	x
• Les responsables des activités ont été formés spécialement pour le secteur public.	pas toujours
• Pressions liées à leur responsabilité sociale ¹	x

Tableau 6.10. : Caractéristiques externes du service public

Ces caractéristiques du service public, de même que certaines conditions internes de son fonctionnement, génèrent des contraintes de gestion et de fonctionnement qui doivent être explicitées et prises en compte par le système de contrôle de gestion. Nous nous attacherons donc à présenter les contraintes techniques - essentiellement liées au caractère public des musées - auquel doit faire face le système de contrôle de gestion, utilisateur de techniques et d'outils (1.). Celui-ci ne saurait cependant être limité à sa seule dimension technique. En sa qualité de système d'animation il sera également confronté à des problèmes humains et sociologiques (2.)².

1. Les contraintes techniques

Elles sont essentiellement liées à l'appartenance des musées au secteur public. Les établissements auront ainsi à faire face à la définition de leurs objectifs, garants de la pertinence du système (1.1.), à l'inadaptation des outils de gestion publique (1.2.) et à la lourdeur des procédures (1.3.). La dernière contrainte technique n'est quant à elle pas propre au secteur public, il s'agit de la définition des coûts utilisés par le système d'information de gestion (1.4.).

1.1. Problème de définition des objectifs³

Les problèmes de définition des objectifs des musées sont ceux que rencontrent toutes les organisations complexes : les objectifs sont multiples et, le plus souvent, non hiérarchisés⁴ ; ils sont difficilement quantifiables (et lorsqu'une quantification est réalisée, elle confond souvent moyens mis en œuvre et réalisations) et décomposables en sous - objectifs opérationnels.

¹ Critère mentionné par Alain Burlaud. 1978. Op. cit.

² Nous ne reviendrons pas ici sur les contraintes idéologiques imposées par l'appartenance au secteur culturel, traitées au chapitre 3.

³ Nous ne traitons ici que des implications de la définition des objectifs sur le contrôle de gestion ; pour une réflexion plus générale sur la définition des objectifs, se référer au chapitre 3.

⁴ Ce qui pose le problème des arbitrages et est une incitation à ne pas trop expliciter les objectifs... mais alors que devient le contrôle de gestion ?

Nous ne reviendrons pas ici sur le rôle des objectifs, traité en conclusion de la première partie, mais plutôt sur le processus au terme duquel les objectifs d'un établissement vont être définis. Nous avons vu que les musées, en tant que services publics, sont soumis à des objectifs explicites externes. Leur autonomie est limitée, ils fonctionnent avec un souci d'intérêt général et sont soumis aux pressions de leurs autorités de tutelle en raison de leur responsabilité sociale et de leurs activités structurantes. Ces objectifs explicites doivent être intégrés lors du processus de définition des objectifs des établissements. Ceci n'est cependant pas toujours aisé, notamment dans le cas où objectifs externes et objectifs internes entrent en conflit. Les arbitrages opérés vont alors dépendre du rapport de force existant entre les différents groupes d'acteurs en présence :

- les autorités de tutelle qui définissent les missions de service public,
- le contrôleur financier (ministère de l'Economie et des Finances),
- les conservateurs et techniciens, garants du projet culturel, qui visent la meilleure qualité du service rendu ainsi qu'un accomplissement personnel,
- les gestionnaires de l'organisation, représentants de la redoutée "rationalité économique",
- les différents publics (y compris les mécènes et autres partenaires) qui peuvent influencer sur certains choix stratégiques et favoriser la diversification.

Lorsque les confrontations de ces différents pouvoirs aboutissent à ce que les objectifs internes priment sur les objectifs externes, l'organisation a :

"tendance [tendance rendue possible par la difficulté de mesurer l'efficacité] à instaurer un "rideau de fumée" entre l'organisme de tutelle [...] et [elle-même]"¹.

Dans le cas des musées, la qualité du service rendu est assurée par l'équipe des conservateurs et techniciens, porteurs du projet culturel, qui cherche à s'exonérer des considérations de coûts. Ceci explique, d'une part, la très forte attention portée par les autorités de tutelle aux indicateurs de fréquentation (qui permettent de mesurer le degré de réalisation de l'objectif de diffusion et de démocratisation culturelle : cf. chapitre 4) et, d'autre part, la méfiance doublée de présomption de non-utilité vis-à-vis du contrôle de gestion.

La méfiance vis-à-vis du contrôle de gestion tient au fait que celui-ci est susceptible de remettre en cause l'équilibre des forces en présence en dotant certains groupes d'acteurs (en particulier les gestionnaires) d'un moyen d'expression privilégié leur permettant

¹ René Demeestere et Gérard Viens. Le contrôle de gestion des organisations sans but lucratif. RFG. Septembre / Octobre 1976. Page 18.

d'affirmer leur pouvoir et par conséquent de faire primer leurs objectifs. N'oublions pas que le contrôle de gestion est un "système de régulation à distance des comportements"¹ permettant une unification des préoccupations autour des objectifs stratégiques. Or, nous savons également la difficulté qu'il rencontre à rendre compte des processus de création, des éléments non quantifiables ou du caractère multidimensionnel de la performance. L'équipe culturelle pourra donc facilement avoir l'impression que ses préoccupations ne tiennent qu'une place marginale dans ce système qui aura tant de difficultés à les appréhender. Quant à la présomption de sa non-utilité elle est liée au fait que le contrôle de gestion est traditionnellement associé à la recherche d'une plus grande rationalité économique et, en tant que tel, soupçonné de s'opposer au projet culturel au lieu de le servir². Au delà de ces réticences on voit se dessiner l'idée de l'absence de neutralité des instruments et procédures de gestion (l'objectivité n'a d'ailleurs jamais été la finalité du contrôle de gestion qui, rappelons-le, est avant tout un état d'esprit). Ce constat, croisé avec notre certitude que tout travail sur le contrôle de gestion se doit de maîtriser le paradigme de l'identité de l'organisation à laquelle il s'adresse³, nous amène à penser que l'essentiel de ce travail va porter sur les voies d'intégration des préoccupations "culturelles" dans un système de contrôle de gestion mais également sur l'information des acteurs pour leur démontrer les apports d'un tel système au projet culturel.

1.2. Des outils inadaptés

Nous nous attacherons dans ce paragraphe à présenter les contraintes qui nous ont paru les plus importantes. Elles sont essentiellement liées au caractère public des établissements. Les contraintes liées à l'appartenance au secteur culturel étant essentiellement "idéologiques", nous ne reprendrons pas ici ce que nous avons dit au chapitre 3.

La première difficulté liée aux outils concerne la comptabilité des musées qui est le plus souvent une comptabilité publique, avec toutes les insuffisances que nous lui connaissons⁴. Les principes budgétaires et comptables favoriseraient ainsi la routine

¹ Alain Burlaud. Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle. 1995. Page 4.

² Sur les oppositions entre "logique" culturelle et "logique" économique, voir chapitre 3.

³ Cf. chapitre 3.

⁴ La comptabilité publique n'est pas une comptabilité patrimoniale mais une comptabilité de flux construite dans une optique de contrôle externe et non interne. Ce contrôle porte de plus sur l'utilisation régulière - et non pas optimale - des deniers publics. Or, Alain Burlaud et Claude Simon [1988] nous rappellent que "*le contrôle de gestion est entièrement dépendant de la qualité et de la pertinence de l'outil comptable mis en place [...] car il sert tant à informer les différents centres de décision, qu'à motiver les acteurs et éventuellement à déclencher les sanctions*".

bureaucratique et le formalisme paralysant, pervertiraient la décentralisation, seraient un obstacle à la bonne gestion, une incitation à la déresponsabilisation, etc. On rappellera cependant, avec Raymond Muzellec, que l'Etat ne peut se priver des moyens conjoncturels de régulation des dépenses publiques, de protection des deniers publics et: *"que l'efficacité de l'action [...] peut être recherchée en dehors de toute référence budgétaire et comptable : rationalisation de l'organisation, amélioration de la formation des hommes, recherche des coûts cachés par l'approche socio-économique, BBZ..."*¹ et que *"les imperfections de la [comptabilité publique peuvent être] gommées par des pratiques individuelles correctrices... Par là même, se met en place une double comptabilité : l'une formelle à usage externe et l'autre réelle destinée à la gestion"*².

S'il est vrai que les outils budgétaires obligatoires et officiels ne sont guère adaptés à la gestion, rien n'interdit aux musées de créer leurs propres comptabilités de gestion (exemples des hôpitaux ou des universités) ou tout autre système d'information permettant un contrôle budgétaire interne.

Par ailleurs, la difficulté à évaluer, mesurer ou quantifier le service rendu, confirmée par le fait que le management public met l'accent sur les budgets (moyens) et non sur les productions (résultats)³, a pour corollaire :

*"qu'est bon administrateur celui qui ne dépasse pas son budget même au prix de résultats quantitativement et / ou qualitativement médiocres. Qui, dans ces conditions, acceptera [...] d'acquiescer l'information nécessaire pour améliorer ses outputs ?"*⁴.

Il s'agit là cependant d'une réflexion d'ordre général visant l'ensemble du service public⁵. Dans le cas des musées, nous avons eu l'occasion, au cours des travaux de notre mémoire de D.E.A., de constater que si le danger d'une conduite timorée existe aussi chez les conservateurs légitimement soucieux de sauvegarder leurs bonnes relations avec leur tutelle, ils n'en trouvent pas moins quelques biais pour contourner l'obstacle. Les uns recourent aux reports (par exemple d'une exposition à une autre) afin de

¹ PMP. Septembre 1988. Page 6.

² Ibid. Page 14.

³ Apparemment rien ne sert de compter sur une quelconque aide de la part des autorités publiques pour faciliter la définition des missions ou de la mesure du degré de réalisation. Les *"contrats d'objectifs - sensés permettre une définition de règles du jeu claires avec l'autorité de tutelle et rendre possible une "sanction des résultats" - se sont avérés porteurs d'une définition quelque peu réductrice de la "bonne gestion" : celle-ci consisterait à respecter l'obligation de couvrir les recettes totales par un minimum de 20% de ressources propres et celle de limiter les dépenses administratives et techniques à 50% des dépenses totales* [Philippe Dressayre, Nathalie Garbownik. Colloque PMP. 26 et 27 mars 1992. Page 14.]. On peut se demander dans quelle mesure de tels indicateurs peuvent véritablement rendre compte de l'efficacité de la gestion, du degré de réalisation des objectifs, etc.

⁴ M. Saias et J.P. Léonardi. Service public et service du public. RFG. Mai-Août 1977. Page 16.

⁵ Le contrôle a priori établi sur des critères exclusifs de respect du carcan budgétaire n'a par conséquent aucune utilité pour la gestion.

respecter formellement l'enveloppe budgétaire tandis que d'autres seront tentés de dépenser la totalité de leurs crédits de crainte d'en perdre le bénéfice. D'autres encore, excessivement soucieux de la qualité du produit culturel, gonfleront artificiellement leur demande de crédit¹ ou, l'ayant épuisé, n'hésiteront pas à présenter une demande d'autorisation de dépassement².

Certaines opérations de grande envergure sont inspirées par des motifs de même ordre, bien qu'on soit assuré a priori qu'elles vont grever fortement le budget du musée qui les entreprend. C'est ainsi qu'un conservateur en chef³, participant au séminaire de recherche organisé par le Centre de Sociologie des Organisations (1993-1994⁴), avouait que les très grandes rétrospectives n'apportaient plus grand chose de nouveau sur le plan de la connaissance scientifique mais qu'il existerait toujours "*une bonne raison pour faire une exposition*". Cette participante évoquait notamment le fait que, quel qu'en soit le prix, le catalogue d'une exposition est toujours publié. C'est en ce cas l'exposition, en tant que support médiatique, qui permet la publication du travail scientifique réalisé par un conservateur qui, sans cela, aurait eu peu de chance d'être édité.

On le voit, le budget est porteur de deux contraintes fortes, l'une liée à l'appartenance au secteur public (budget public), la seconde due à la difficulté de budgéter des activités culturelles nécessitant une certaine souplesse de financement (contrôle budgétaire interne). L'un de nos interlocuteurs lors de notre travail de D.E.A. en concluait que : "*les autorités [devaient accepter] éventuellement des écarts importants par rapport aux prévisions parce que [...].le travail porte] sur une matière mouvante, imprévue*"⁵.

1.3. La lourdeur des procédures

Alain Burlaud note que le secteur public : "*n'a pas su développer les méthodes de gestion garantissant son efficacité, et à quelques exceptions près [...], accuse un retard de plusieurs années sur les entreprises privées les mieux outillées dans le domaine du contrôle de gestion*"⁶.

¹ "*Généralement, en fin d'année, le déficit est inférieur à celui budgété. Mais, sans prudence lors de la phase de préparation, sur les résultats attendus, nous prendrions le risque éventuel de ne pas tenir le budget c'est-à-dire que nous pourrions être contraint d'annuler en cours d'année des expositions*". Le contrôle de gestion des musées nationaux. 1992. Op. cit. Page 92.

² "*La R.M.N. est perçue comme une banque qui serait obligée de financer les expositions qu'ils veulent mettre en place*". [Si la R.M.N. a épuisé le budget alloué à une exposition] *ils se débrouillent, [...] ils paient et puis c'est tout... et ils ne sont pas contents parce qu'on dépasse un budget [...]*". Le contrôle de gestion des musées nationaux. 1992. Op. cit. Page 92.

³ La discrétion étant demandée à chacun des auditeurs pour permettre une libre expression des intervenants, nous respectons cet engagement.

⁴ Musée, patrimoine et transformation culturelle.

⁵ Le contrôle de gestion des musées nationaux. 1992. Op. cit. Page 92.

⁶ 1978. Op. cit. Page 2.

Nos recherches bibliographiques nous amènent à penser que les musées n'échappent pas à ce constat et que la plupart d'entre eux souffre des lourdeurs de la gestion publique. Nous avons précédemment rappelé que la régie municipale, mode de gestion le plus courant dans les musées français, était à la source de nombreuses rigidités qui viennent grever le dynamisme dont ont besoin ces organisations face à leur environnement. Or, ces rigidités deviennent de plus en plus insupportables, au fur et à mesure que les fonctions du musée évoluent et se diversifient.

La vie d'un musée suppose un minimum de souplesse et de pragmatisme, souvent en contradiction avec les procédures administratives : il faut pouvoir prendre des initiatives et des risques qui sont cependant déconseillés sinon interdits par les principes de bonne gestion que les musées sont tenus de respecter : c'est ainsi qu'un musée ne peut pas gérer sa trésorerie ni faire fructifier ses capitaux sur le marché (en les plaçant par exemple sur un compte bloqué¹) ni recourir à des financements bancaires pour répartir sur plusieurs années le poids d'une acquisition importante. Le musée municipal, qui bénéficie d'une individualisation des dépenses minimale, si ce n'est nulle, se trouve pratiquement intégré aux services municipaux ce qui :

*"nécessite un recours aux responsables financiers de la mairie, voire au conseil municipal, pour toute décision importante. La chaîne de décision engendre des lenteurs, alors que certains actes importants de la vie du musée, comme les acquisitions, exigent des décisions rapides"*².

En fait, tout se passe comme si un musée était une organisation statique, où la moindre démarche, la moindre initiative devaient être planifiées à l'avance. Or la réalité de la vie artistique se situe à l'opposé de cette vision. Dans les musées publics, toute intervention sur le marché de l'art est source de problème. Ce marché exige en effet des délais rapides pour la prise de décision ainsi que pour le paiement ce qui est le plus souvent incompatible avec les procédures de la comptabilité publique et, dans le cas des musées de province, avec l'obligation de délibération du conseil municipal. Le conservateur se trouve donc dans l'obligation de "contourner" ces règles s'il veut être présent sur ce marché. Le directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne, regrettait ainsi :

*"les acquisitions ratées, par manque de discernement mais aussi par manque de moyens, à cause de cet état de jachère de la plupart des musées français, de leur situation attardée par rapport aux musées anglo-saxons"*³. Catherine David, conservatrice au M.N.A.M., s'interrogeait quant à elle sur la manière *"de définir son*

¹ La seule possibilité pour placer les fonds disponibles est de recourir au canal "Caisse des Dépôts". Notons simplement que la R.M.N. a la possibilité de placer sur le marché les valeurs externes c'est-à-dire les dons et legs, ce qui n'est somme toute pas négligeable.

² Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 14.

³ La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Op. cit. Page 6.

*rôle de collectionneur par rapport au privé souvent mieux armé (moyens financiers importants et, surtout, rapidité de décision et d'action) face à un marché de plus en plus agressif*¹. De même, Marie-Amélie Anquetil, faisait remarquer que : *"dans un musée, on a des surprises tous les jours, il faut donc pouvoir saisir les offres au moment où elles se présentent. Pour cela il faut pouvoir disposer d'une soupape financière pour parer à l'imprévu. Car l'acquisition d'œuvres d'art, c'est le nerf de la guerre. On ne deviendra jamais un grand musée si on laisse passer trop d'opportunités"*².

A l'heure actuelle, la seule solution pour obtenir cette souplesse de gestion est le recours au mécénat. La diversification des ressources, outre le fait qu'elle favorise une certaine autonomie en diminuant la relation de dépendance vis-à-vis des autorités de tutelle, incite les organisations à réfléchir à leur gestion et la rationaliser :

*"[le mécénat] nous conduit aussi, et ce n'est pas le moindre intérêt du mécénat, à penser notre action, à bien définir celle-ci, ses concepts et son éthique, et à déterminer, pour la mettre en œuvre, un mode de gestion assurant le bon fonctionnement du musée"*³.

Cet antagonisme entre le besoin croissant de souplesse dans la gestion du musée et les contraintes imposées par les procédures de gestion publique apparaît encore plus nettement lorsque le musée diversifie ses activités en s'ouvrant aux fonctions commerciales. Les procédures budgétaires existantes n'encouragent pas un dynamisme dans ces directions puisque le succès d'une opération ne garantit pas au musée la possibilité de financer sur cette ressource une autre opération de même nature. Les conservateurs contournent la difficulté en créant des structures parallèles qui leur permettent de gérer ces activités de façon plus souple que ne les y autorisent les procédures de gestion publique. Le "dédoublément" permet ainsi de créer, à côté de la structure administrative inadaptée aux fonctions nouvelles, une structure ad hoc dotée d'un statut et de procédures mieux adaptés à ces exigences⁴. Bertrand Galey, chargé de cours à l'Ecole Nationale du Patrimoine, précise que l'élément caractéristique des formules de dédoublement est la :

*"recherche d'une structure d'exploitation à laquelle on confie les activités dont le fonctionnement ne s'accommode pas du droit public, sur un critère qui n'est pas celui de la rentabilité financière mais celui de la recherche des modes de fonctionnement adaptés"*⁵.

¹ Galeries Magazine. Décembre 1989 / Janvier 1990. Page 106.

² Conservateur du musée du Prieuré à St Germain en Laye. In Science & Vie Economie. Février 1987.

³ Bernard Ceysson, directeur du musée d'art moderne de Saint-Etienne (Galeries Magazine. Décembre 1989 / Janvier 1990. Page 140).

⁴ Le dédoublement existe dans de nombreux musées et, en particulier, dans les musées nationaux qui se sont dotés depuis près d'un siècle de la R.M.N., structure ad hoc pour les activités à caractère économique.

⁵ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 72.

L'auteur nous rappelle par ailleurs que si ces formules ne posent pas de difficultés particulières dans les musées nationaux, il n'en va pas de même dans les autres musées puisque, d'une part, le cadre administratif territorial ne permet pas la création d'établissements publics ni celle de services extérieurs et que, d'autre part, il est plus difficile de déléguer des pouvoirs dans une collectivité dont les dirigeants sont des élus qu'entre fonctionnaires dans une administration d'Etat. Malgré ces difficultés, on a vu se développer ces structures parallèles, bien utiles pour gérer certaines activités annexes. Nous avons cependant noté au chapitre 2 que ce dédoublement de la gestion n'était pas sans poser de problèmes aux responsables municipaux, notamment celui de la mise en cause pour gestion de fait.

La rigidité des règles de la gestion publique se fait également sentir dans les fonctions plus traditionnelles des musées. Il en est ainsi des règles des marchés publics imposant le recours à la procédure de l'appel d'offre lorsque les musées sont amenés à sous-traiter certaines opérations et à adopter la règle du moins - disant, afin de ménager l'argent des contribuables. C'est le cas des expositions temporaires pour lesquelles les musées doivent recourir à des intermédiaires spécialisés, par exemple pour le transport des œuvres d'art ou la réalisation des socles de présentation. Or, il s'avère que la règle du moins - disant n'est pas adaptée aux musées qui accordent plutôt la primauté à la qualité du travail ainsi qu'à la confiance qu'ils ont dans le sous-traitant choisi pour l'occasion. De même, cette rigidité du système muséal français et la réglementation stricte à laquelle celui-ci est soumis sont parfois mal comprises par des musées étrangers habitués à une plus grande autonomie. Cela peut être préjudiciable aux relations entre les uns et les autres, notamment lors de l'organisation de grandes expositions temporaires pour lesquelles des échanges d'œuvres sont nécessaires.

1.4. Les coûts : procédure complexe mais indispensable

La première section de ce chapitre a mis en évidence que la plupart des musées pouvait être définie comme des organisations complexes. Or A. Burlaud et J.L. Malo ont montré que le concept de coût, base du contrôle de gestion dans sa forme traditionnelle, posait dans le cas des organisations complexes de nombreuses difficultés de définition (1.4.1.). Malgré ces difficultés, le calcul de coûts reste indispensable (1.4.2.).

1.4.1. Difficulté à définir les coûts dans les organisations complexes

Si l'on définit avec Alain Burlaud et Jean-Louis Malo un coût comme la **valorisation** de la consommation de facteurs engagés par une **organisation dont on connaît le périmètre** pour une **production que l'on sait identifier** à un **instant donné**, nous

pouvons mettre en évidence que chacune de ces caractéristiques pose un problème de définition dès lors que l'on se place au sein d'une organisation complexe.

• **La valorisation des coûts**

Tout calcul de coût est entaché de subjectivité par l'utilisation d'un modèle comptable qui n'est qu'une représentation de la réalité¹. Le calcul des coûts n'est donc qu'un système d'information, élaboré en vue du contrôle de gestion, qui consiste à traiter des prix. Or, la vérité des prix n'existe souvent pas dans les organisations complexes, pour lesquelles il est fréquent que les prix ne résultent pas d'une cotation par le marché mais soient administrés. C'est une contrainte de gestion pour le responsable de musée qui subira le plus souvent ses coûts. De même, l'intervention des bénévoles n'est pas valorisée, et certaines charges, comme les loyers ou les assurances, peuvent également ne pas être prises en compte. La valorisation des facteurs consommés est donc souvent partielle et le calcul des coûts ne reflète pas une vérité économique mais une opinion politique.

L'objectivité des coûts n'est cependant pas une fin en soi et il reviendra au responsable de musée de choisir une méthode de calcul des coûts qui lui permette de piloter son établissement en fonction de ses objectifs²... :

- aide à la fixation des prix : très contestable, surtout en secteur non concurrentiel où coûts et prix de vente sont complètement déconnectés : les droits d'entrée ne correspondent ainsi pas au coût d'accès aux collections mais à une volonté politique de les rendre accessibles au plus grand nombre ou de privilégier certaines catégories ;
- calcul de coûts spécifiques pour connaître, rétrospectivement ou en fonction des études de marché, le résultat attendu des actions spécifiques (expositions temporaires, location des lieux, concession, etc.) ;
- informations sur les conséquences financières des différentes décisions concernant le fonctionnement de son établissement, suivi et maîtrise des coûts et affectation des ressources de manière plus efficace ;
- base de discussion avec les partenaires publics ou privés.

...mais également en fonction du destinataire des coûts. Le choix d'une méthode de calcul suppose en effet une adéquation entre le type de coût retenu et sa destination. On opérera ainsi une distinction selon que le coût sera utilisé :

- par le musée : besoins d'information pour la gestion ;

¹ On a ainsi coutume de dire que les "coûts sont des opinions, seuls les prix sont des faits".

² On consultera utilement à ce propos, Vary Authors "Les coûts de l'enseignement dans le supérieur". Presses Universitaires de Grenoble. 1993.

- par les autorités administratives : allocation budgétaire aux établissements, analyse des performances, etc.
- par la collectivité publique : optique de "coût social".

Une comptabilité analytique globale ne se justifie donc pas pour les musées si ce n'est comme système d'information permettant une meilleure élaboration du budget et une information des responsables à tous les niveaux sur la réalisation de leurs objectifs.

• **Les frontières de l'organisation**

Dans les organisations complexes et dans les services publics, il n'existe pas de frontières naturelles clairement définies. Là encore, le calcul de coût reflète une opinion sur les limites de l'organisation. Ainsi, si l'on peut calculer relativement facilement le coût direct d'une exposition temporaire, encore faudrait-il y ajouter une quote-part des frais généraux de la R.M.N., de la D.M.F., du ministère de la Culture et pourquoi pas des services du Premier ministre, de l'Élysée et des parlements ? Alain Burlaud note qu'il est :

"difficile de donner une réponse générale à ces questions. Le "bon sens" dont il est difficile de donner une définition scientifique, tranchera... en faveur des coûts partiels sans pouvoir mieux préciser où s'arrêtent les coûts partiels et commencent les coûts complets"¹.

• **La mesure de la production**

Les musées réalisant une prestation de service dans un environnement non directement concurrentiel, la définition de leur production va se révéler difficile. Si l'on considère que celle-ci peut être mesurée par le nombre de visiteurs alors on incitera les musées à privilégier leur activité d'exposition au détriment de celle de conservation et les expositions présentées seront réalisées en fonction des goûts actuels du grand public et non dans une optique de découverte de nouveaux artistes. De plus, encourager la fréquentation ne garantit pas que des conditions d'accueil satisfaisantes soient mises en œuvre. Ce danger de confusion entre objectifs et moyens avait été souligné par l'un des participants au séminaire de recherche organisé par le Centre de Sociologie des Organisations² qui regrettait l'introduction systématique au cours des dernières années : *"d'une logique de gestion et de sa flopée d'indicateurs économiques et de rentabilité, [venant contrarier la liberté du secteur culturel et étouffer la création, l'innovation] parce que la politique, parce que les autorités administratives, parce que la vie politique et sociale n'autorisent plus l'exception [...]. Aujourd'hui, notamment dans les dix dernières années, où la politique a été celle de financement des grands projets il est*

¹ Le contrôle de gestion dans les services publics. 1978. Op. cit. Page 26.

² C.N.R.S., C.S.O. Séminaire de recherche "Musée, patrimoine et transformation culturelle. 1993 - 1994. La séance évoquée est celle du 20 décembre 1993.

évident que ce sont d'abord les "X - pont" qui gèrent les projets avec le secours de la haute administration, c'est vrai que cela modifie les choses"¹.

La mesure de la production n'est cependant pas indispensable au calcul des coûts. Face à la difficulté de définir une production, il faut rechercher d'autres objets de coût, plus adaptés au contexte dans lequel ils prennent place. Des coûts d'activités ou des coûts de fonction semblent ainsi plus pertinents pour les musées : en portant l'attention sur les activités - consommatrices de ressources et créatrices de valeurs - et donc sur les personnes qui réalisent ces activités, le calcul des coûts devient un moyen d'influencer le comportement des acteurs, plus qu'une simple technique d'analyse.

• **L'allongement de l'horizon temporel**

L'instant de mesure des consommations est facilité quand le cycle de production est court. Or dans les organisations complexes le cycle de production tend à s'allonger de plus en plus. Ainsi, entre le moment où un conservateur a l'idée d'une exposition et le moment où celle-ci ouvre ses portes au public, il s'écoule souvent plusieurs mois, voire plusieurs années. La répartition dans le temps des charges est alors purement conventionnelle. La définition des coûts dans une organisation complexe est donc particulièrement difficile. Elle relève de choix conventionnels et, plus que nulle part ailleurs, on peut dire que le coût calculé n'est que le reflet d'une opinion. Cette perte de pertinence du concept de coût explique qu'ait dû être repensée la notion même de contrôle. Nous en avons eu l'illustration avec l'apparition de deux écoles : l'école "behavioriste" et l'école "comptable" (cf. supra section 1, § 3.).

1.4.2. La maîtrise de leurs coûts fait cependant partie des préoccupations des musées

Malgré ces difficultés le contrôle des coûts reste indispensable, en particulier lorsque l'argent public se raréfie. Les communications des différents intervenants au colloque de Grenoble de 1994² sont très éclairantes sur cette question. On peut y voir une préoccupation commune des participants quant à l'évolution de leurs ressources financières. Un double constat rend cette question plus sensible : d'une part, les subventions publiques accordées à chaque établissement ont tendance à stagner, voire à régresser, en raison de la conjoncture économique difficile mais également de la multiplication du nombre de musées qui oblige les autorités à partager la manne

¹ Cette idée est plus longuement développée dans "Libre-échange" de Bourdieu et Haacke (Seuil. 1994).

² Musées : gérer autrement. Colloque international. 27 et 28 janvier 1994. Grenoble.

étatique¹, d'autre part, les exigences croissantes du public entraînent une escalade des coûts importante. Nous avons été frappée de constater que les participants soulignaient presque tous l'importance de diversifier les réponses. Jusqu'à présent, en effet, il nous avait semblé que les réponses proposées tournaient toutes autour de l'accroissement des recettes par l'adjonction d'activités annexes et le développement de partenariats multiples. Or, les participants au colloque de Grenoble ont à plusieurs reprises souligné l'importance de maîtriser et de réduire leurs coûts. Ceci constitue à nos yeux une nouveauté et une prise de conscience différente de la maîtrise de l'activité des musées et conforte notre analyse quant à l'intérêt du contrôle de gestion. Cette nécessaire maîtrise des coûts avait été déjà évoquée par l'Institut La Boétie à propos des musées anglais. Il apparaît évident que des outils de gestion sont certainement indispensables pour révéler, contrôler et maîtriser les dérives que Patrick Boylan dénonce quand il signale que, pour un même résultat, les coûts de la recherche archéologique peuvent varier dans la proportion de 1 à 8. Nous ne pensons pas cependant que la logique du secteur privé puisse être adoptée sans retenue car ce serait renoncer à la notion même de service public et la position de Kenneth Hudson [*"Every square meter must be efficiently and productively used"*] conduit, semble-t-il, les musées à devenir des parcs d'attraction culturels dont l'objectif principal serait la maximisation du profit. Il est vrai que le gouvernement conservateur anglais s'était très clairement prononcé pour la prépondérance en tous domaines des forces régulatrices du marché. La déclaration de K. Hudson doit donc être située dans son contexte historique et politique et ne peut, en l'état actuel des choses, être transposée telle quelle, en France.

Au demeurant, l'Institut La Boétie reconnaît et souligne les dangers du partage des charges et des responsabilités entre les pouvoirs publics et les citoyens :

"Ce partage est possible et souhaitable dans une société démocratique socialement et économiquement développée. Il serait en revanche discutable s'il devait conduire à remettre en cause les finalités culturelles en faisant prévaloir les seules considérations financières et commerciales. Jusqu'où l'acceptation des lois du marché peut-elle se faire sans handicaper la vocation culturelle et éducative des musées ? Privé ou public, un musée est par nature une organisation à but non lucratif et tout excédent résultant

¹ La multiplication des projets de musées s'est souvent faite sans une réelle planification financière de l'avenir du musée, aussi un nombre croissant d'élus s'interroge-t-il à présent sur les coûts de fonctionnement de leur musée : *"S'appuyant sur l'aide et la bénédiction de l'Etat, les villes ont organisé des concours, choisi des architectes de renom, et se sont lancées avec enthousiasme dans des travaux qui ne sont pas toujours en rapport avec leur budget. [...] Les maires osent rarement dire non à l'imagination coûteuse des gens de culture et se sentent souvent pris dans un engrenage infernal qui les dépasse mais qu'il faut sans cesse alimenter en argent frais. [...] Pour la première fois depuis dix ans, les municipalités envisagent de réduire leurs budgets de la culture. Après dix ans d'euphorie, l'ère des vaches maigres est-elle commencée ?"* Michel Guerrin, Emmanuel de Roux. Le Monde. Mercredi 3 février 1993. Page 15.

*d'une bonne gestion est réinjecté dans l'organisation. Entre un musée et une entreprise commerciale, la frontière est nette. Quel que soit le souci éducatif ou culturel qui pourrait les animer, maisons d'édition et de production audiovisuelles, parcs de loisirs ne sont pas du même côté de la frontière que les musées"*¹.

Cette évolution que connaissent les musées, de manière plus ou moins forte selon leur pays d'appartenance, semble accréditer l'idée de l'Institut La Boétie selon laquelle les musées seraient à présent entrés dans l'ère de l'économie mixte², et ce parce qu'ils réunissent en leur sein la conjonction de deux phénomènes apparemment contradictoires.

Le premier de ces phénomènes, que l'Institut appelle "*la nature hybride des entreprises culturelles*", est la mise en exergue du fait que l'analogie entre musée et entreprise connaît rapidement ses limites en raison de la mission même des musées qui demeure intrinsèquement une mission de service public. Le second phénomène est la rentabilité économique des investissements culturels qui a été mise en évidence par différentes études réalisées en Suisse et en Grande-Bretagne.

*"Cette rentabilité justifie le report sur le secteur privé d'une partie de la charge. Elle incite aussi les musées à être attentifs au profit économique généré par leur présence : "Museums have acquired a marketing value today"*³.

Ainsi un article de l'hebdomadaire Le Point⁴ démontre que la ville de Glasgow a bénéficié de la modernisation de son musée qui a permis à la ville de recouvrer un nouvel attrait pour les investisseurs. J. Green, rencontré par le groupe de travail de l'Institut, rappelle que les musées sont également créateurs d'emplois et, à Birmingham: *"des permis de construire sont accordés par la municipalité moyennant l'engagement pris par les promoteurs de réserver à des fins culturelle tout ou partie de la plus-value résultant d'une opération de réhabilitation foncière [planning gain] : "Local authority politicians have understood the value of museum to the city"*.

Les exemples ne sont pourtant pas toujours sources d'un tel optimisme. Ainsi, Nantes, ville très dynamique sur le plan des politiques culturelles, reste fortement touchée par le chômage et la récession économique. La mairie assure cependant qu'il : *"n'est pas question de rogner sur la culture, même si le budget stagne aujourd'hui. Elle stimule le sens de l'innovation et du collectif. Elle est une courroie d'entraînement"*⁵.

¹ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Pages 22 et 23.

² Au sens : partage des charges et des responsabilités entre pouvoirs publics et citoyens auxquels est reconnue la capacité d'agir dans le sens de l'intérêt général.

³ N. Cossons in Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 22.

⁴ "La culture sauve Glasgow". Le Point du 5 septembre 1988.

⁵ Nantes : en avant la culture ! L'Express du 29 octobre 1992. Pages 82 à 84.

L'analyse de coûts doit à présent faire partie des préoccupations des responsables des institutions muséales mais pour que celle-ci ne perde pas de sa pertinence, en raison des difficultés propres aux organisations complexes, il est indispensable de clarifier les objectifs qui lui sont assignés afin de mettre en place les outils adéquats. Ceci sera détaillé dans la troisième section traitant des outils du contrôle.

2. Problèmes humains et sociologiques

Le contrôle de gestion ne peut être réduit à une somme de techniques et d'outils. Il est avant tout un système d'animation comportant un aspect humain essentiel :

*"parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesure des performances, [il] met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme ; le style de contrôle [...] a des implications fondamentales sur la situation faite aux divers acteurs qui évoluent dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques"*¹.

Dans les musées, deux problèmes humains principaux doivent être pris en compte par le contrôle de gestion : la déresponsabilisation du conservateur (2.1.) et la lourdeur de la gestion des ressources humaines (2.2.).

2.1. La déresponsabilisation du conservateur

Le travail réalisé par le groupe de l'Ecole Nationale d'Administration met en évidence que les coûts réels de fonctionnement des musées sont mal connus de leur conservateur² : c'est ainsi que 43% des conservateurs ignoraient l'origine des ressources de leur musée³. On voit par là que, si la non - affectation des recettes et l'annualité budgétaire sont indiscutablement des freins à l'initiative et au dynamisme, le passage à une certaine autonomie de gestion ne se fera pas sans une approche nouvelle de la formation et de l'information. La personnalité morale, ou, à défaut, l'individualisation budgétaire, sont certes des outils qui permettent de motiver une équipe en la faisant bénéficier de ses initiatives et des gains de productivité réalisés... Encore faut-il que cette équipe soit formée techniquement et prête à assumer cette autonomie et ses conséquences. La responsabilité du manque d'informations des décideurs est très certainement partagée entre les autorités, qui ne voient pas toujours l'intérêt d'informer les conservateurs, et ces derniers qui sont souvent plus heureux qu'ils ne le disent d'être

¹ Henri Bouquin. 1991. Op. cit. Page 100.

² L'enquête que ces étudiants ont menée les conduit à penser que le conservateur ne gère que de 10 à 20% de ses dépenses : *"Ainsi, à Grenoble, la ville estime à 10 MF les dépenses de fonctionnement du musée des Beaux-arts alors que le conservateur évalue ses coûts de fonctionnement à 2 millions. De plus, les travaux sont généralement pris en charge par les services techniques de la ville"*. Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 14.

³ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Annexe 1.

déconnectés des questions budgétaires et de pouvoir, ainsi, se consacrer plus librement à leur travail scientifique et artistique¹. En réalité, deux actions doivent être menées de pair. Les conservateurs, pour leur part, ne verront aboutir leurs légitimes revendications d'autonomie et de responsabilité que s'ils adoptent franchement une démarche plus managériale et prennent complètement en compte la gestion de leurs établissements. Mais à cette conversion volontariste devra répondre, de la part de leur tutelle, la mise en place d'une formation bien adaptée qui permette aux gestionnaires d'acquérir les connaissances et la pratique nécessaires à l'exercice de tâches diversifiées dont ils n'avaient guère l'occasion de se préoccuper jusque là².

2.2. Lourdeur de la gestion des ressources humaines

Nous avons précédemment souligné combien la réussite du contrôle de gestion dépendait de l'adhésion de l'équipe humaine et de sa responsabilisation. Or, comme bon nombre d'autres fonctions, la gestion des ressources humaines a beaucoup évolué dans les musées : de nouveaux métiers et disciplines y ont fait leur apparition et les tâches se sont complexifiées (2.2.1.). Face à cette évolution, une première réponse a été apportée en 1990 par la réforme du corps des conservateurs (2.2.2.) mais celle-ci demeure encore insuffisante et des changements organisationnels paraissent indispensables pour permettre à l'équipe humaine de mieux s'impliquer dans l'organisation (2.2.3.).

2.2.1. Les métiers, disciplines et profils se diversifient

L'Institut La Boétie note dans son enquête que tous les niveaux hiérarchiques des musées ont connu récemment des bouleversements importants : le vieux gardien fidèle - souvent recruté au titre des "emplois réservés" - a laissé sa place à des jeunes gens de niveau "bac + 3" ou "bac + 4" qui ont :
*"une autre conception de leur métier, de leur carrière et de leurs relations avec les dignitaires de la hiérarchie. [...] Ils entrent dans la vie active avec un emploi modeste et des ambitions. [...] Ils n'imaginent pas que leur carrière puisse se heurter à des barrières de caste"*³.

Le métier de gardien n'est d'ailleurs pas le seul à avoir considérablement évolué : nombre de nouveaux métiers sont venus s'ajouter à ceux traditionnels de gardiennage et de conservation - accueil, surveillance, communication, restauration, (etc.) - qui eux-

¹ L'un de nos interlocuteurs nous déclarait ainsi : *"il n'y a pas de point régulier sur les dépenses [...] moi je ne demande pas à être tenu au courant"*. (Mémoire de D.E.A. 1992. Op. cit.)

² Formation et motivation sont bien entendu indispensables tout au long de la ligne hiérarchique, et pas seulement au niveau de la direction des établissements, puisqu'elles sont deux conditions du succès de la délégation.

³ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 26.

mêmes se diversifient sous l'impulsion de la diversification des activités. Les compétences se multiplient avec la diversification et la complexité des tâches. De même, est apparu un foisonnement des disciplines muséales : histoire, archéologie, conservation, économie, marketing, architecture, restauration, etc. Cette diversité accroît la nécessité de prendre en compte, non seulement l'évolution de ces métiers, tant sur le plan quantitatif que sur celui qualitatif, mais également les structures de formation et leur capacité à répondre aux changements que connaissent les différentes disciplines, les procédures de recrutement et celles d'évolution de carrière, la gestion de l'interdisciplinarité.

A l'autre bout de la hiérarchie le directeur voit sa fonction se complexifier et se diversifier : la connaissance scientifique et culturelle traditionnelle n'est plus suffisante et doit être complétée par d'autres compétences et aptitudes qui lui permettent de pleinement gérer son organisation :

*"Cela illustre bien la complexité croissante du métier de conservateur, qui tout en étant un spécialiste de ses collections, doit devenir un "généraliste" de son organisation"*¹.

L'Institut La Boétie souligne à ce propos que la communication est en passe de devenir la tâche la plus importante à laquelle doivent faire face les directeurs puisqu'il s'agit tout à la fois de communiquer avec les autorités de tutelle pour présenter et défendre un programme et obtenir les moyens de le mener à bien, avec les sponsors et les mécènes pour susciter leur intérêt et leur confiance, avec le public pour comprendre et provoquer ses curiosités, avec d'autres musées pour réaliser des projets communs ou complémentaires, mais également avec sa propre équipe afin d'assurer la cohérence interne indispensable à la bonne marche de l'organisation. De son côté, P. Longman note que la notoriété scientifique acquise auprès de ses pairs n'assure plus, à elle seule, la qualification des "gens de musées" :

*"Museum people are highly educated and intelligent, but these qualities do not necessarily guarantee an ability as a communicator, or a manager, or as a survivor in local authority infighting ... The idea of having to be a salesman or populist is still anathema to many in the museum business..."*².

L'Institut La Boétie constate également qu'un nouveau style de direction est apparu dans les musées avec, d'une part, une plus grande délégation des tâches de la part du directeur qui choisit le plus souvent de se consacrer à l'animation de l'équipe et à la coordination des tâches et, d'autre part, une évolution dans le style de direction :

¹ La lettre du projet de développement des musées de France. N° 3. Mars 1991. Page 4.

² Secrétaire de la Museums and Galleries Commission. In Museums Journal. Septembre 1987.

"travail en manche de chemise, usage du prénom plutôt que du titre. On attend du directeur leadership et charisme. C'est un "entrepreneur" autant qu'un savant, un généraliste autant qu'un spécialiste"¹.

Confronté à cette évolution des métiers et des personnels, le gestionnaire devra s'interroger tant sur le plan organisationnel que sur celui d'une gestion dynamique des ressources humaines dont il dispose.

2.2.2. Un début de réponse est apporté par la réforme du corps des conservateurs

L'évolution du métier de conservateur a été prise en compte par la réforme mise en place par le décret du 16 mars 1990 dont l'objectif est de promouvoir un nouveau type de conservateur, tourné vers la communication, la gestion et les nouvelles technologies, tout autant que vers la recherche. A cette occasion, un grand corps des conservateurs du patrimoine a été créé, ainsi qu'une école spécifique : l'Ecole Nationale du Patrimoine². Les conservateurs de musées sont concernés au premier chef par cette réforme qui vise à faire évoluer leur fonction en leur donnant une formation de "managers culturels" préparés à la négociation et à la gestion financière et capables d'encadrer une équipe comme de monter des plans de communication à l'échelle d'une région. Cette réforme a été complétée par la loi du 20 novembre 1990 qui, tout en prenant acte de la suppression de fait du monopole des conservateurs d'Etat sur les musées classés, leur ouvre par ailleurs la possibilité de postuler à des emplois de conservateurs territoriaux dont le déroulement de carrières se rapproche sensiblement de celui des conservateurs d'Etat. D'après les étudiants de l'E.N.A., les élus locaux ont apprécié les aspects positifs de ces réformes :

"Les élèves de l'Ecole du Patrimoine en stage dans les collectivités territoriales ont généralement reçu un accueil favorable de la part des élus, qui ont apprécié la qualité de leur formation"³.

Comme toute réforme, celle-ci présenterait, aux yeux des mêmes observateurs, des aspects plus contestables, en particulier un risque de rigidité :

"La rigueur introduite par la réforme fait aussi courir un risque d'exclusion aux nouveaux acteurs issus de filières différentes alors que la diversité de leurs origines et de leurs formations constitue l'une des richesses de la communauté des conservateurs. [...] La stabilité de l'emploi garantie par la réforme contient en germe des difficultés supplémentaires en cas de désaccord entre le conservateur et les élus. Dans cette

¹ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 27.

² Laurent Loiseau. Les conservateurs changent de look. Jeunes Diplômés. 21 mai 1992. Page 6.

³ Grands musées et décentralisation culturelle. 1990. Op. cit. Page 17.

*hypothèse, il deviendra plus difficile pour l'élu de changer de conservateur"*¹. Les étudiants de l'E.N.A. en concluent que : *"si la réforme a apporté de réelles améliorations, elle ne pourra cependant produire tous ses effets que si sa mise en œuvre s'accompagne d'une véritable politique des ressources humaines, notamment en matière de mobilité et de formation"*².

Comment ne pas être de leur avis ?

2.2.3. Mais des changements organisationnels importants restent nécessaires

Tous ces changements ne se font pas aussi naturellement que ce texte pourrait le laisser entendre. Ils nécessitent une mobilité constante des structures et des méthodes permettant de faire rapidement face aux évolutions. Or cette mobilité n'est pas toujours présente dans les musées où la résistance au changement est souvent très forte. C'est encore l'Institut La Boétie qui note que :

*"les musées ont longtemps constitués un milieu protégé, trop protégé en l'absence d'évaluation et de mesure des résultats. Au fil du temps, l'enthousiasme des fondateurs s'estompe. L'organisation s'assoupit. Elle tend à fonctionner sur elle-même en circuit fermé et sans but explicite"*³.

Ce constat est d'ailleurs confirmé par les interlocuteurs rencontrés par le groupe de travail de l'Institut : Neil Cossons n'hésite pas à comparer certains grands musées nationaux avant leur réforme à ces dinosaures devenus incapables de survivre dans leur milieu naturel. L'Institut en conclut que la période d'austérité financière et de compétition que nous connaissons actuellement ne peut avoir qu'un effet salutaire de rappel à la réalité. Il est, sur ce point là encore, rejoint par ses interlocuteurs : *"All our senior curators have to be managers"*.

• La fonction "GRH" doit être intégrée dans les organisations

L'équipe humaine est donc devenue un des facteurs de réussite des musées : de sa cohérence, de son enthousiasme, de sa qualité dépendent le dynamisme du musée et son succès dans la compétition nationale et internationale. Or, le groupe de travail de l'Institut La Boétie est frappé de constater l'absence de fonction "gestion des ressources humaines" dans l'organigramme des musées alors que l'autonomie des établissements et la responsabilité de ses dirigeants dépendent étroitement de leur marge de manœuvre en matière de recrutement, de rémunération et de carrière de leur personnel. Dans les musées municipaux en particulier, le choix et la gestion du personnel municipal affecté au musée échappent en grande partie au conservateur, alors que le succès de son musée

¹ Ibid. Page 17.

² Ibid. Page 18.

³ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 28.

dépend largement du dynamisme de son équipe. Dès lors on comprend que les conservateurs souhaitent pour le moins être consultés lors des décisions de recrutement.

• **Dédoubllement des structures de recrutement**

Dans le cas de la gestion des ressources humaines, les problèmes et lourdeurs ont été amplifiés par l'introduction dans les musées de nouvelles fonctions. Celles-ci génèrent en effet de nouveaux besoins, en particulier en personnels spécialisés. Or, il n'est pas toujours facile de trouver des spécialistes - de la communication, du "marketing", etc. - qui acceptent de se plier aux règles rigides de la gestion publique du personnel. La plupart préfèrent être embauchés sous un statut de droit privé. Le développement de deux structures de recrutement et de gestion du personnel va donc devenir indispensable si l'on veut s'affranchir des statuts très protecteurs et de la rigidité de la gestion publique du personnel en introduisant une certaine souplesse, quantitative et qualitative, par l'embauche de contractuels, vacataires et autres auxiliaires.

• **Une direction bicéphale**

La multiplication des tâches des conservateurs - qui déplorent passer de plus en plus de temps à s'occuper des problèmes financiers et de gestion - liée au mouvement de "croissance de l'institution" (grosses expositions, diversification des activités, etc.) explique l'apparition d'un nouveau phénomène aux Etats-Unis : le déficit de conservateurs :

"vingt et un musées américains cherchent conservateurs et directeurs. Non des moindres : le Musée d'art moderne de New-York, le Los Angeles County Museum of Arts, le Centre international de la photographie, le Centre des beaux-arts de Miami, le Musée des beaux-arts de Boston..."¹.

L'idée d'une équipe de direction du musée commence alors à progresser. Il s'agirait de substituer au conservateur unique, un binôme : directeur administratif et directeur "artistique". Ce dédoublement de fonctions nous paraît d'autant plus souhaitable qu'il nous semble que, si les responsables de musées se doivent d'acquérir des compétences dans les différentes disciplines de gestion, ils ont dans le même temps à affronter des obstacles déontologiques et culturels de plus en plus lourds pour mener à bien de délicates négociations avec les fournisseurs, les différentes clientèles et les autorités de tutelle. Cette répartition des tâches, parfois désirée par les conservateurs, risque cependant de générer cependant des problèmes relationnels et des interrogations quant aux modalités du partage du pouvoir. En effet, si l'opposition entre les conservateurs et les administratifs est très fortement inscrite dans les structures organisationnelles, le pouvoir est quant à lui le plus souvent concentré entre les mains du responsable du

¹ Sylvie Kauffmann. Le Monde. 13 avril 1994. Page 19.

musée (il s'agit en général du conservateur). Or l'objectif d'une structure de gestion dynamique est de permettre une certaine délégation du pouvoir et ainsi de faire bénéficier les musées d'une double direction, artistique et gestionnaire. Il est nécessaire là encore d'y réfléchir. La mise en place de direction bicéphale ne suffit pas à résoudre les problèmes de partage de responsabilités :

*"les conservateurs sont de plus en plus amers de voir les conseils d'administration des musées les considérer comme de vulgaires entreprises de production"*¹.

Ceci explique la mise en place, aux Etats-Unis, de cursus universitaires destinés à former des "super - conservateurs", capables de conjuguer histoire de l'art et planification financière, gestion et management. Il est cependant encore trop tôt pour en faire le bilan. Une direction bicéphale, séduisante dans la théorie, ne résout pas, à elle seule, les problèmes pratiques de pouvoir. L'exemple des hôpitaux nous incite à la prudence car se pose le problème de savoir à qui doit appartenir la décision finale, en cas de divergence sur les objectifs. Si c'est à la direction administrative, le projet (médical ou culturel) risque d'en pâtir, si c'est à la direction "technique", comme c'est le plus souvent le cas, le responsable administratif souffrira d'être laissé à l'écart de la réalisation du "noble" projet.

La mise en place d'un contrôle de gestion dans les musées va donc se trouver confrontée à des difficultés d'ordre technique et humain. Si les premières peuvent être facilement résolues - nous verrons dans la troisième section qu'un certain nombre d'outils peuvent être utilement mis en place à cette fin -, les secondes - parce qu'elles touchent essentiellement à des réticences psychologiques - sont plus délicates donc plus longues à contourner. Les acteurs doivent progressivement assimiler le nouveau modèle culturel, porté par le contrôle de gestion et ainsi adhérer au jeu nouveau qui leur est proposé. Ceci suppose que les buts et les valeurs de l'organisation soient intériorisés et partagés, que la délégation soit réelle et désirée... C'est bien là le nouveau paradigme du contrôle de gestion évoqué par Henri Bouquin : le contrôle par la culture d'entreprise repose sur une interaction des fonctions de planification et de motivation permettant un renforcement mutuel du contrôle et de la motivation, des contraintes et de l'autonomie.

Section 3 : LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION

Les musées, nous l'avons souligné à plusieurs reprises en citant l'avis de différents experts, sont pour l'instant trop largement sous - outillés² pour faire face aux nouvelles

¹ Ibid. Page 19.

² ... ou "paraissent" tels si - au bénéfice du doute - on préfère imputer cette mauvaise image au manque d'information sur les outils qui pourraient avoir été développés dans certains de nos musées.

exigences de leur gestion et aux besoins engendrés par les bouleversements de leur environnement. Les outils souhaitables doivent permettre de répondre à deux besoins principaux, liés à cette évolution : un besoin d'information, qui a été accru par les modifications de leur environnement et sans laquelle toute vision stratégique est impossible, et un besoin de pilotage permettant de suivre l'application des décisions stratégiques et leurs déclinaisons aux niveaux budgétaires et opérationnels. Le but est d'améliorer la connaissance qu'ont les musées de leur "processus de production" en leur donnant des moyens, des indicateurs pertinents, des outils d'aide à la décision et à la gestion. Ces outils de connaissance doivent être accompagnés d'autres outils, à la fois en amont (analyse du potentiel de développement, étude de "clientèle", etc.) et en aval pour permettre de procéder aux évaluations nécessaires. Il s'agit également d'opérer une distinction entre les outils et indicateurs nécessaires au pilotage de l'institution et ceux qui facilitent le dialogue avec l'extérieur (autorité de tutelle, financeurs publics et privés, etc.). C'est ainsi que pour les autorités de tutelle l'accroissement du nombre de visiteurs pourra être un bon indicateur et justifiera un octroi de fonds.

Pour l'Institut La Boétie, cette étape est la suite naturelle des précédentes : dès lors que les muséologues connaissent leurs objectifs, qu'ils les ont planifiés et budgétés et qu'ils bénéficient d'une responsabilité pleine et entière, *"le chemin parcouru et les écarts sont mesurables"*. Il est bien entendu que cette évaluation sera plus complexe et qualitative que dans le cas d'une entreprise privée, mais il n'en demeure pas moins vrai que chacun doit être comptable de ses activités et que toutes les activités sont soumises à une obligation d'évaluation. Les interlocuteurs de l'Institut semblent s'accorder sur ce point.

Ainsi, Patrick Boylan déclare :

*"Too often research and conservation were carried out to please the researcher with no general purpose aim. Some people have used museums for their hobbies. In that way the revolution is a good thing"*¹.

Toutefois, et une fois encore, si le principe est bon, son application demeure difficile. Elle va dépendre de la définition des objectifs et de leur traduction en des indicateurs impartiaux et mesurables. Cette difficulté n'est d'ailleurs pas propre au secteur public puisque les organisations du secteur privé la connaissent bien en ce qui concerne, par exemple, l'évaluation de leurs laboratoires de recherche dont l'activité n'est pas toujours facilement quantifiable.

¹ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 19.

1. Le système d'information de gestion

En matière d'information tout d'abord, les musées semblent prendre conscience de certaines de leurs lacunes et paraissent chercher à y remédier. Ainsi, en ce qui concerne la connaissance du public, nous avons vu au chapitre 4 que les musées développaient actuellement des procédures leur permettant d'en avoir une vue plus exacte et qu'un pas avait même été franchi avec une certaine systématisation de cette information. Néanmoins, cette recherche se limite le plus souvent à une étude du public existant. Or aucune organisation du secteur privé n'envisagerait une étude de marché qui ne porterait que sur son public actuel. Le public potentiel a tout autant d'importance : en matière de diffusion, bien sûr, mais également, et au delà, sur un plan plus stratégique. En effet, réfléchir sur un public potentiel permet d'élargir son champ stratégique : il ne s'agit plus de satisfaire un public que l'on connaît mais de réfléchir à d'autres formes de communication, d'autres produits, d'autres activités, d'autres moyens de diffusion, etc. Tout ceci permettrait en fait d'élargir une simple réflexion sur la fréquentation à des sujets plus vastes et qui peuvent se révéler d'intérêt stratégique.

Mais à l'évidence l'information ne concerne pas uniquement les publics des musées. Selon les procédures les plus classiques, chaque organisation se doit de développer des systèmes de connaissance de ses données internes et externes. Les musées sont encore loin d'avoir cette connaissance parfaite de leur environnement et d'eux-mêmes. Examiner les opportunités et les menaces de l'environnement dans lequel le musée évolue, de même que ses propres forces et faiblesses, est la première démarche à développer pour accéder à une connaissance à partir de laquelle la construction et la formulation d'une stratégie sont possibles. L'école de Harvard l'a largement démontré : chaque stratégie doit être originale puisque chaque organisation possède ses propres spécificités. Le stratège est alors un architecte qui doit composer avec les contraintes de l'environnement et les spécificités de son organisation pour construire une stratégie adaptée. Le projet culturel est une stratégie qui résulte de la confrontation des connaissances qu'a le musée de lui-même et de son environnement. Ce n'est qu'au travers de cette connaissance qu'il sera possible d'analyser la faisabilité du projet et les différentes solutions répondant à celui-ci, et finalement de prendre les décisions nécessaires à sa réalisation. C'est là le rôle du système d'information de gestion : fournir aux dirigeants des musées les moyens de contrôler leurs organisations, de définir des objectifs pertinents et de les atteindre. Le S.I.G. manifeste la volonté de connaître le fonctionnement de l'établissement par l'élaboration d'une base de données (composée de points de repères du pilotage) qui servira d'aide à la décision. Ceci signifie donc qu'il n'existe pas de S.I.G. "type" : chaque établissement aura ainsi à s'interroger sur les

informations pertinentes à son pilotage et sur leurs conséquences sur le comportement des acteurs.

2. Outils de pilotage

Une fois le projet culturel défini, et les décisions d'investissement s'y rattachant arrêtées, il s'agit de se doter des outils permettant d'en suivre la réalisation. L'outil le plus utilisé est le budget prévisionnel (2.2.). Mais le pilotage d'une organisation ne se cantonne pas aux décisions et suivi des investissements. Nicole Pot¹ nous rappelle que les décisions de gestion qui accompagnent la décision d'investissement doivent elles aussi faire l'objet d'un suivi. Il sera assuré par des outils de mesure des réalisations tels que le cadre comptable, la comptabilité analytique et les tableaux de bord (2.1.).

2.1. Les outils de mesure des réalisations

Nicole Pot souligne les trois objectifs d'un responsable de musée :

- **Prévoir et justifier les besoins en crédits** pour l'année suivante, vis-à-vis de ses bailleurs de fonds (collectivité locale ou Etat),
- Disposer d'**outils d'aide à la gestion**, d'indicateurs de suivi, de tableaux de bord lui permettant d'évaluer les conditions de sa gestion,
- **Cerner le coût réel** des différentes activités afin d'éclairer ses choix.

Pour répondre à ces trois objectifs, le responsable du musée doit se doter de trois instruments : un cadre comptable, un tableau de bord et des outils de comptabilité analytique. L'auteur nous rappelle cependant que ces instruments sont "*très rarement réalisés à l'heure actuelle en France, y compris pour les musées nationaux*"².

2.1.1. Le cadre comptable

Le cadre comptable public permet de saisir l'unité de gestion que constitue le musée. En effet, les musées ne bénéficiant pas, dans leur très grande majorité, de l'autonomie juridique et financière : leurs comptes sont noyés dans une masse qui ne permet pas une analyse individuelle et n'autorise donc pas cette appréhension de l'unité de gestion.

La comptabilité publique ne permettant pas le pilotage, certains recensements sont mis en place de façon complémentaire afin d'établir pour chaque établissement les charges et les produits liés à son exploitation et donc son coût réel pour la collectivité. De telles

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 43.

² Musées et économie. 1992. Op. cit. Page 44.

études permettent, de plus, quelques analyses financières telles que la mise en évidence d'un taux d'autofinancement, la part des salaires et traitements dans les coûts d'exploitation, etc. Ces informations sont bien entendu riches d'enseignements aussi bien pour les responsables du musée que pour les élus, elles demeurent cependant encore complètement marginales si l'on en croit les différentes publications. Quoi qu'il en soit, le cadre comptable ne décrit strictement que l'entité "musée" sans permettre d'analyser les structures ou les processus internes. Ceci justifie la nécessité de développer une comptabilité de gestion permettant de répondre mieux aux besoins d'information des gestionnaires.

2.1.2. Les outils de comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est un instrument de contrôle de gestion auquel peuvent être rattachés de multiples objectifs selon l'utilisation qui en est faite : information, coercition, décentralisation, responsabilisation, etc.

• Les multiples objectifs de la comptabilité de gestion

Dans un souci d'information, la comptabilité de gestion permet d'établir le prix de revient des différentes prestations, ceci dans le but soit de le faire supporter aux bénéficiaires, soit au moins d'en être informé si ce prix ne peut être appliqué aux bénéficiaires, par exemple en raison de son montant prohibitif. Etablissant ainsi le coût de revient des différentes prestations, la comptabilité analytique autorise une comparaison - dans le temps et / ou entre différents organismes - des coûts engagés pour une même prestation. Elle met ainsi en évidence les coûts anormaux et permet des corrections. Elle est donc souvent considérée comme un instrument de sanction, donnant un pouvoir d'information et de répression aux autorités de tutelle ou aux responsables des établissements, et est redoutée en tant que tel, tandis que Patrick Gibert critique son utilité dans la recherche d'un prix de revient et rappelle que, si le prix de revient exerce une fonction de sécurisation financière dans les entreprises privées, il n'en va pas de même dans l'administration où cette fonction est remplie par bien d'autres procédures, comme l'autorisation budgétaire ou le visa du contrôleur financier. L'auteur fait également remarquer que si certains coûts sont facilement acceptés c'est qu'ils sont méconnus et qu'il existe un risque de les faire apparaître comme insupportables en les explicitant :

"le service public rendu à n'importe quel prix [ne le serait] souvent que parce que celui-ci n'est pas mesuré"¹.

¹ Patrick Gibert. 1983. Op. cit. Page 196.

La comptabilité de gestion peut également être utilisée pour encourager une responsabilisation des acteurs. Elle est alors :

"la condition préalable à une décentralisation des responsabilités, à une direction par objectif. Elle fournit les moyens d'un auto - contrôle (phase interne) puis d'un contrôle a posteriori pertinent (phase externe). Enfin, elle permet un meilleur ajustement des moyens à l'activité"¹.

• Intérêt et difficultés de la comptabilité de gestion pour les musées

La nomenclature des dépenses des musées est actuellement une nomenclature par nature. Développer une comptabilité de gestion débouchant sur une nomenclature des charges par activité ou par produit permettrait aux responsables de musée de connaître le coût réel des différentes activités de leur établissement et surtout d'en saisir les causes. Une telle analyse permet en effet d'affecter des "enveloppes" budgétaires à chacune des activités ou produits, d'estimer les enveloppes nécessaires pour l'année suivante, d'avoir en fait une gestion prévisionnelle et contrôlable de l'ensemble des activités concourant au projet culturel du musée. La comptabilité de gestion est donc un instrument d'information permettant de décomposer les coûts et ainsi de les contrôler. En ce sens, elle est un premier pas vers une gestion plus rigoureuse ou, du moins, plus responsable : elle fournit une partie des informations contenues dans le S.I.G. et facilite ainsi la prise de décision mais permet également d'orienter le comportement des acteurs et d'encourager la convergence vers les objectifs de l'établissement. L'utilisation de la comptabilité de gestion dans le cadre de services publics pose néanmoins quelques problèmes propres à ceux-ci. Définie pour le secteur privé, elle repose sur des notions qui se révèlent plus complexes dans un cadre public :

- la comptabilité des musées est pour l'essentiel une comptabilité de moyens, propre à contrôler les dépenses, sans souci de l'utilisation qui en est faite. C'est un moyen de contrôle de l'exécution des budgets publics, sans rapport avec une comptabilité de gestion ;
- les systèmes de tarification sont artificiels et non liés aux coûts et au marché ;
- la quantification de la production est problématique, "*insoluble*" dit Alain Burlaud [1978]. Il est extrêmement difficile de la mesurer (nombre de visiteurs ? nombre d'œuvres exposées ?) et impossible de la valoriser. Elle est par conséquent inutilisable en comptabilité de gestion.

Deux solutions s'offrent alors aux établissements :

¹ Alain Burlaud. Le contrôle de gestion dans les services publics. 1978. Op. cit. Pages 25 et 26.

- soit mesurer des coûts qui collent à l'organisation physique (services, départements, etc.). Il s'agit alors d'une simple internalisation du budget administratif qui ne permettra au mieux qu'un contrôle minimum ;
- soit privilégier une analyse transversale et calculer des coûts d'activité (exposition permanente, expositions temporaires, administration, etc.) et rapprocher ceux d'entre eux qui concernent une activité directe (créatrice de valeur ajoutée au sens de Porter) d'un indicateur physique, permettant de mesurer l'activité déployée. Il serait néanmoins irréaliste de vouloir obtenir des coûts unitaires en divisant le volume des coûts par le flux physique d'activité (problème de leur signification. Par exemple : coût de fonctionnement par visiteur). Cette difficulté à quantifier la production explique que le système des indicateurs ait été développé en parallèle pour mettre en évidence l'efficacité avec laquelle les moyens sont utilisés : la consommation des moyens est exprimée sous forme d'indicateurs financiers, issus le plus souvent de la comptabilité budgétaire, alors que les résultats seront traduits sous forme d'indicateurs physiques. Le problème de la définition de la production peut également être écarté si l'on reconnaît qu'une comptabilité des coûts performante doit être capable d'en comprendre les causes et non pas de les comparer à des produits plus ou moins bien définis. L'objet de coût pertinent va en effet dépendre de l'organisation, des besoins des utilisateurs, de la disponibilité des informations, des finalités de la comptabilité de gestion (etc.). Ce pourra être les produits mais tout aussi bien les activités, les fonctions, les centres de responsabilités, etc. Ainsi, face à l'impossibilité de calculer un coût de produits, les musées pourront choisir de calculer des coûts de services et observer les facteurs de variation des éléments de coûts, activité par activité. Il s'agit alors de développer un instrument de gestion par les coûts, permettant aux organisations non marchandes de contourner l'impossibilité de mettre en place un instrument de gestion par les produits.

Ces problèmes de définition de notions clés sont par ailleurs accrus en raison des spécificités de la comptabilité publique qui est beaucoup moins riche en informations que la comptabilité générale privée. En effet, et bien que "*la comptabilité analytique [soit] autonome [et qu'elle] se fonde sur les données de la comptabilité générale*"¹, des divergences existent entre les deux systèmes, ne serait-ce que parce que la comptabilité publique néglige certains éléments nécessaires à la comptabilité analytique : amortissements, certaines charges sociales, stocks, etc.².

¹ Décret du 29 décembre 1962 relatif à la comptabilité publique.

² Ces questions sont traitées par Alain Burlaud. 1978. Op. cit. Pages 27 à 29.

Précisons enfin que, pour toutes les activités commerciales, une comptabilité de gestion de type privé est beaucoup plus facilement envisageable.

2.1.3. Les tableaux de bord

La construction de tableaux de bord permet de suppléer à certaines des insuffisances des systèmes comptables et financiers d'information. Les tableaux de bord sont d'ailleurs souvent définis par leurs différences avec les outils de contrôle budgétaire, de comptabilité ou de reporting¹. Cette présentation nous incite à penser qu'ils ont été conçus pour faire face aux lacunes des autres outils. C'est ainsi qu'ils regroupent des indicateurs qui vont permettre d'appréhender un champ plus large en s'intéressant, non plus seulement à ce qui est valorisable au plan comptable, mais aussi à ce qui est quantifiable par ailleurs. Ces indicateurs se révèlent précieux pour la gestion des services publics puisque les objectifs de ces derniers sont souvent plus complexes à appréhender que ceux d'une entreprise privée. C'est notamment le cas pour les musées dans lesquels s'ajoutent aux contraintes de la gestion publique celles de la production culturelle. Les informations physiques seront donc essentielles pour leur gestion :

- elles permettent de remédier aux difficultés liées à la pénurie d'informations financières fiables,
- elles sont plus compréhensibles pour les non gestionnaires,
- elles établissent un lien entre contrôle de gestion et contrôle opérationnel : leur mesure peut être fréquente et elles permettent une décentralisation des préoccupations de gestion.

• Définitions et classement des indicateurs

Une première typologie développée par R. Poinsard² propose de classer les indicateurs selon l'objet qu'ils décrivent :

- les indicateurs de moyens permettant de mettre en évidence les économies de moyens. Exemples : nombre de salariés, superficie des locaux, masse salariale, etc.
- les indicateurs de résultats rendant compte des réalisations matérielles, monétaires, juridiques ou informatives. Il s'agit des effets désirés du programme. Exemples : nombre de jours d'ouverture du musée, nombre d'expositions réalisées, etc.
- les indicateurs d'impact élargissant la notion d'effets désirés à celle d'utilité du programme, de conséquences économiques et sociales. Exemples : taux de

¹ Par exemple, dans l'article de Eve Chiapello et Marie-Hélène Delmond : "Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement". RFG Janvier / Février 1994. Pages 49 à 58.

² Cité par Alain Burlaud. 1978. Op. cit. Page 35.

fréquentation des musées au sein de la population nationale, mesure de l'enrichissement du patrimoine.

- les indicateurs d'environnement indiquant l'ensemble des événements extérieurs qui peuvent avoir une influence sur la réalisation du programme. Exemples : phénomènes climatiques, flux touristiques, accroissement du temps de loisirs, etc.

B. Walliser [1977] propose quant à lui de distinguer deux classes d'indicateurs selon le rôle qu'ils jouent auprès des observateurs :

- des indicateurs cognitifs qui traduisent les valeurs réelles des attributs du système décrit. Plus que leur valeur absolue, ce sont en général les variations de celle-ci qui permettent d'en faire des outils de contrôle de gestion (clignotants, points de repères, seuil d'alerte, calcul d'écarts, etc.).

- des indicateurs normatifs qui traduisent les préférences sur les valeurs des attributs du système décrit et qui sont en général prospectifs (valeurs futures souhaitables).

Ces deux typologies pourraient d'ailleurs être croisées :

	Moyens	Résultats	Impact	Environnement
Indicateurs cognitifs				
Indicateurs normatifs				

La seconde typologie (indicateurs cognitifs / normatifs) met bien en évidence le fait que la définition et le choix des indicateurs sont porteurs d'un système de valeurs. Ils peuvent donc venir soutenir, ou au contraire s'opposer, à certains pouvoirs existant dans l'organisation et par conséquent renforcer son système de valeurs ou le modifier graduellement. Cette dimension idéologique des indicateurs ne peut être négligée pour anticiper les réactions des individus et des groupes face à la mise en place d'un tableau de bord de gestion. Il est ainsi évident que, si le pouvoir est concentré entre les mains du groupe porteur du projet culturel, un tableau de bord centré sur des notions comptables ou financières sera rapidement écarté car ressenti comme inutile et ne permettant pas d'éclairer les décisions. Ceci nous amène à définir avec B. Walliser [1977] les qualités que doit remplir un indicateur ainsi que les écueils qu'il doit éviter. Respecter l'ensemble de ces conditions reviendrait à construire des indicateurs parfaits ce qui est irréaliste. On peut du moins s'en approcher et avoir conscience des biais possibles.

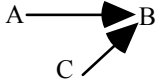
Qualités	Écueils
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Objectivité • Univoité • Sensibilité • Précision • Fidélité • Transparence et simplicité • Accessibilité • Insertion dans un ensemble cohérent et organisé d'indicateurs interdépendants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simpliste, réducteur ou biaisant la réalité • Approche d'un phénomène par des variables de commande¹ • Oubli des facteurs rivaux : approcher le phénomène A par le phénomène B qui lui est corrélé mais en négligeant le fait que C est susceptible de modifier les rapports entre A et B. <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <pre> graph LR A --> B C --> AB[] style AB width:0px,height:0px </pre> </div>

Tableau 6.11. : Qualités des indicateurs et écueils à éviter dans leur construction

Quatre préoccupations principales doivent présider au choix d'un indicateur :

- l'indicateur doit représenter de façon significative un objectif. On retrouve ici la difficulté de traduire les objectifs - impacts assignés par les autorités de tutelle en des objectifs opérationnels pertinents pour les établissements c'est-à-dire quantifiables, généralisables et objectifs. Ces trois qualités ne pouvant être atteintes simultanément, un arbitrage devra être opéré.
- l'indicateur doit relever d'une responsabilité, c'est un outil de décentralisation : il doit y avoir autant de tableaux de bord que de responsables dans l'organisation.
- l'indicateur doit pouvoir être quantifié de façon fiable.
- l'indicateur doit pouvoir être comparé avec un niveau - cible.

Par ailleurs des biais sont introduits par la mise en place d'indicateurs puisqu'ils ont tendance à générer des effets pervers en attirant l'attention sur des informations prédéfinies. Les acteurs seront alors incités à se focaliser sur l'amélioration des indicateurs, plutôt que sur l'amélioration de l'activité mesurée par l'indicateur. Nous avons ainsi déjà noté qu'il n'existait pas de relation univoque entre le taux de fréquentation et la qualité du service rendu. Il faut donc être attentif à ces effets pervers et éventuellement faire évoluer les indicateurs.

• Les indicateurs : suivis interne et externe

*"Pour faire de l'outil de gestion autre chose qu'un "ready-made" à usage indigène, il faut [...] que le gestionnaire perçoive nettement une rationalité plus globale du type "politique culturelle", et qu'il en résulte un consensus explicite quant à l'usage de ses outils au-dedans et au-dehors de l'organisation"*².

¹ Alain Burlaud [1978] note ainsi que l'efficacité d'une formation universitaire ne peut être mesurée par le taux de réussite aux examens de cette université mais que, par contre, le taux de réussite à un examen indépendant de l'université peut être significatif... Notons que ceci n'est vrai que si l'université ne sélectionne pas a priori les candidats.

² Lucien Véran. RFG. Mars - Avril - Mai 1987. Page 101.

Le gestionnaire a alors recours à une rationalité doublement conditionnée : logique sociale de l'action politique et logique micro-économique de son activité. Un bon tableau de bord permet d'intégrer cette double rationalité. Dans le cas des musées, il permettrait de répondre à deux objectifs : interne et externe.

Un objectif interne, tout d'abord, puisque le tableau de bord permettrait la mise en place d'indicateurs de suivi - quantitatifs et qualitatifs - autorisant la mesure des performances du musée en fonction de ses préoccupations : rayonnement du musée, analyse des activités spécifiques, fonctionnement du musée lui-même, etc.. Dans cette finalité, les indicateurs doivent non seulement permettre l'analyse qui mène à la poursuite des objectifs du service mais également justifier la continuité des investissements de fonds publics. Les indicateurs peuvent ainsi être directs ou indirects. Le service canadien des parcs a, par exemple, élaboré une batterie d'indicateurs lui permettant d'analyser son action¹ :

Indicateurs directs	Indicateurs indirects
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'un patrimoine de valeur (objets d'art, terrains, bâtiments, etc.) - > Accroissement de l'actif. • "Retour aux coffres" : droits d'entrée et dépenses au sein des services offerts dans le musée ou aux environs. • Engagement de personnels, dépenses d'opérations et d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sauvegarde d'éléments du patrimoine. • Disponibilité d'un patrimoine accessible au public. • Impact économique et social sur le plan régional, national et international. • Satisfaction du public sur le rapport qualité du service / prix acquitté. • Satisfaction du public liée à l'accès aux connaissances et au savoir. • Amélioration des infrastructures avoisinantes dont profitent les utilisateurs.

Tableau 6.12. : Indicateurs utilisés par le service canadien des parcs

Mais le tableau de bord permet également de répondre à un objectif externe puisqu'un tableau de bord possédant des indicateurs communs à certains musées permettrait des comparaisons inter-musées et pourrait ainsi aider chaque gestionnaire à prendre de bonnes décisions, en étant informé des performances de son musée par rapport à celles de musées comparables. Ce concept est justement à l'étude au sein du département des affaires financières, juridiques et générales de la D.M.F. En effet, la pluralité des réponses dues à un manque de cadre fédérateur est l'une des préoccupations actuelles de la D.M.F., ainsi que le précisait son directeur :

*"Nous devons partir de l'expérience accumulée. Au cours des dernières années, des dizaines et des dizaines de personnes, sur le terrain, ont inventé des procédures, des démarches nouvelles et innovantes. C'est de là qu'il faut partir, de l'expérience accumulée d'abord sur le terrain, pour bâtir peu à peu un projet"*².

2.2. Les outils prévisionnels

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 105 et 106.

² J. Sallois. La lettre du projet de développement des musées de France. Janvier 1991. Op. cit. Page 2.

L'élaboration du budget suppose la définition d'un plan d'investissement et des coûts de fonctionnement liés à celui-ci. Plusieurs articles font en effet état de l'enthousiasme avec lequel des élus adoptent un projet de développement de musée, tout en affichant un total désintérêt et un manque fâcheux de réflexion sur les modalités pratiques du fonctionnement de ce même projet. Or un investissement ne peut être réussi que s'il est conçu dans la durée. Aussi doit-il être accompagné d'une interrogation, tout aussi importante que celle qui a conduit à sa création, sur les modalités de gestion devant accompagner la décision d'investissement. A titre d'exemple, Nicole Pot nous rappelle que lorsque :

"l'on a décidé de créer un musée ou [...] de le rénover il y a un certain nombre de décisions complémentaires éventuelles à prendre sur les modes de gestion. Quel statut donner au musée pour gérer au mieux l'investissement ? Quelle structure juridique va-t-on mettre en place ? A qui va incomber la responsabilité de la gestion ? (est-ce au conservateur ou est-ce à un directeur administratif et financier) Comment maintenir la spécificité scientifique du musée dans ce cas ?"¹ etc.

Nos lectures ne nous autorisent qu'à relever que le besoin d'outils prévisionnels ne semble être encore que confusément ressenti dans les musées. Nous espérons que le travail sur le terrain permettra d'en dire plus. Les outils prévisionnels pourraient en effet être utilement mis en place dans les musées pour réaliser les études préalables au budget, établir des devis et des coûts préétablis spécifiques, etc.

2.3. Outils de mise en œuvre des actions correctives

Lorsque le besoin de ces outils sera plus clairement perçu dans les établissements, il sera possible d'y développer une démarche prévisionnelle permettant de mesurer a posteriori le degré d'accomplissement des objectifs et de corriger les faiblesses internes pour en éviter la reproduction. Cette démarche devra s'effectuer selon trois étapes :

- détection des écarts significatifs,
- analyse des causes des écarts,
- mise en place d'actions correctives.

Conclusion

Les experts de l'Institut La Boétie, au terme de leur enquête, aboutissaient à trois conclusions générales qui leurs semblaient devoir être le point de départ d'une réflexion débouchant sur quelques recommandations pratiques :

"1. Le nécessaire dynamisme des musées et leur faculté d'adaptation à un environnement en mouvement appellent une autonomie qui donne aux équipes dirigeantes la pleine responsabilité de leur actions.

¹ Musées et économie. 1992. Op. cit. Pages 43 et 44.

2. *L'efficacité et le bon fonctionnement des musées tient à l'injection dans leurs méthodes de travail d'une forte dose d'esprit d'entreprise et d'un constant souci de la concurrence, qui peuvent utilement leur être insufflés sans contrarier leur vocation artistique et scientifique.*

3. *La difficulté n'est pas de changer des institutions, mais d'aider les hommes à se remettre en cause pour évoluer avec leur temps. Ici on parle de formation, là de culture. Quoi qu'il en soit, la valorisation des ressources humaines dans les musées devient prioritaire"¹.*

Chacun de ces trois points plaide en faveur de l'introduction au sein des établissements d'un système de contrôle de gestion adapté aux besoins propres à chacun d'eux et assurant leur meilleur pilotage, non pour satisfaire à des objectifs de profit et de rentabilité comme certains semblent le craindre, mais au contraire pour autoriser une autonomie, une souplesse et une flexibilité permettant à ces établissements de saisir les opportunités de leur environnement et de s'adapter aux mieux à leurs contraintes.

Nous avons voulu, dans ce chapitre, montrer que les concepts utilisés par le contrôle de gestion ne peuvent se concevoir indépendamment du terrain dans lequel ils prennent place. En ce sens, nous pouvons dire que **la valeur de ces concepts est contingente** puisqu'ils ne sont que des artefacts permettant la lecture des faits ou des situations rencontrés. Le système de contrôle de gestion peut donc recouvrir des méthodes d'évaluation et de correction extrêmement variées. Le caractère contingent de ces concepts est souligné par Alain Burlaud qui précise que le :

"couple évaluation - correction, [...] ne prend pas [toujours] la forme quantitative et "scientifique" que l'on donne au terme contrôle de gestion dans son sens le plus habituel. La plupart des auteurs réservent ce terme à la forme qu'il peut prendre dans une structure de type "management moderne" en oubliant qu'il peut prendre une forme purement qualitative"².

Ceci constitue le postulat de ce travail et explique que, malgré le grand nombre de contraintes évoquées précédemment, nous pensons qu'il est possible - et souhaitable - de doter les musées de moyens de pilotage, de maîtrise, d'évaluation et de correction qui leur soient adaptés.

Quoi qu'il en soit, introduire un système de contrôle de gestion dans un musée - ou, d'ailleurs, tout autre procédé organisationnel - peut - selon les concepts ayant présidé à son analyse - soit renforcer l'idéologie dominante, soit la faire évoluer progressivement. En revanche, on courrait à l'échec si l'on faisait choix d'un système de valeurs du contrôle de gestion en nette opposition avec le système de valeurs préexistant au sein du musée car il serait immédiatement rejeté et générerait des "stratégies de défense" de la

¹ Le nouveau visage des musées. 1990. Op. cit. Page 31.

² 1978. Op. cit. Page 16.

part de la majorité des acteurs. Ce phénomène a d'ailleurs été observé dans certains hôpitaux lors de l'introduction brutale de systèmes de gestion porteurs de valeurs différentes de celles de l'organisation. Emile Levy qui l'a analysée démontrait ainsi que: *"la stratégie de la spécialisation croissante et de l'innovation est celle qui permet le mieux d'échapper au contrôle des autres groupes et d'asseoir la domination du groupe médical"*¹.

L'auteur en tirait la conclusion qu'il était impossible - en raison des particularités des services publics - d'y introduire un contrôle de gestion qui soit une simple transposition de ce qui existe dans le secteur privé. Alain Burlaud décrit d'ailleurs cette transposition comme une adaptation de ce qui se fait dans les entreprises :

*"à la manière des auteurs de science-fiction qui ne créent pas des êtres ou des objets nouveaux mais seulement des combinaisons originales d'êtres ou d'objets connus [...] Dans ce travail [l'administration] a d'ailleurs souvent eu besoin de la caution d'organismes extérieurs, jouissant d'un certain prestige et incarnant le progrès en matière de management². C'était nécessaire à la fois pour valoriser les efforts de la direction de ces administrations et pour faire accepter le projet de réforme par une certaine hiérarchie"*³.

Ces échecs ou demi-échecs expliquent que ce soient les techniques de contrôle de gestion non essentiellement centrées sur les coûts qui se révèlent les plus aptes à répondre aux attentes du secteur public. A fortiori pour les musées en raison du caractère culturel de leur activité qui, plus que toute autre, ne peut être analysée qu'au travers de système d'indicateurs permettant de prendre en compte de façon pertinente des contraintes qualitatives et quantitatives... On imagine aisément la difficulté de définir de tels indicateurs. Le contrôleur de gestion d'un musée doit avant tout faire preuve d'un profond respect de la culture. C'est à cette condition qu'il peut espérer concilier deux préoccupations différentes présentes concomitamment dans les musées : le souci de bonne gestion et l'exigence de création.

Ce système de contrôle de gestion ne permet pas seulement de mieux comprendre le fonctionnement des musées⁴ mais également, en fournissant une information nouvelle, d'influer sur les comportements des acteurs et ainsi sur les systèmes de valeurs auxquels ils sont attachés. Il présente donc la particularité de mêler facteurs économiques et facteurs humains. Par sa dimension technique, il donne aux établissements la possibilité de coordonner, planifier et suivre leur activité et d'internaliser leur environnement mais

¹ Emile Levy. L'hôpital est-il une entreprise ? RFG. Mars - Avril 1976. Page 18.

² La CEGOS est intervenue aux P.T.T., la SEMA au ministère de l'Équipement, Arthur Andersen à la Caisse des Dépôts et Consignation, Price Waterhouse à l'Assistance Publique, etc.

³ Alain Burlaud. 1978. Op. cit. Page 23.

⁴ N'oublions pas que le terme "contrôle" est utilisé ici en tant qu'anglicisme puisqu'il prend la signification de "to control" : maîtriser, dominer.

il englobe également des fonctions de décentralisation, motivation, évaluation et de formation des acteurs, conditions de son succès.

Nous souhaiterions montrer que construire de tels systèmes d'information reviendrait à se doter d'outils permettant à la fois :

- **d'expliciter les missions** et les projets du musée et de mettre en évidence ses **spécificités** en les formalisant,
- **de favoriser dialogue plus fructueux** avec son environnement, en particulier avec les autorités de tutelle et ainsi de fournir des arguments en faveur d'une plus grande **autonomie**,
- **d'évaluer son activité** et d'opérer des arbitrages favorisant au mieux la réalisation du projet culturel ("*Plus une entreprise est dotée d'un système planification - contrôle développé, plus elle atteint ses objectifs*"¹) et de **légitimer** certaines actions,
- **de favoriser des échanges d'informations** avec d'autres établissements et par là de développer des **réseaux**.

Un système de contrôle de gestion ne pourra s'enraciner dans les musées que si ces objectifs sont reconnus, c'est-à-dire s'il est ressenti comme permettant de répondre à un besoin, à une lacune. Il nous semble que des facteurs structurels et politiques - tels que le relatif rationnement budgétaire, les lois de décentralisation, l'internationalisation des activités, la diversification des attentes du public (etc.) - ont permis une prise de conscience de ce besoin chez les responsables de musée. Le moment paraît donc venu de réfléchir au déficit conceptuel dont souffre la gestion des musées. On ne doit cependant pas se dissimuler que ces systèmes comportent certains risques. Le premier réside dans la tentation de se concentrer sur les données disponibles et par conséquent de négliger la recherche d'informations supplémentaires. Le second est lié à la mise à plat brutale de certaines informations. Tirer trop rapidement et mécaniquement des enseignements de celles-ci peut conduire à négliger le fait que les informations fournies ne peuvent être que partielles, que les systèmes d'information - aussi performants soient-ils - ne peuvent rendre compte de toute la complexité d'une organisation.

*

* *

Ce chapitre d'interrogation et de réflexion sur la gestion des musées est rédigé sur un mode essentiellement interrogatif, et donc cursif, car l'état de l'art ne permet que de s'interroger. L'enquête par questionnaire et la monographie qui prolongent ce travail vont chercher à répondre autant que faire se peut aux interrogations que nous avons soulevées ici.

¹ Michel Kalika. Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle. Thèse de doctorat d'Etat. Bordeaux 1. 1984. Cité Par Alain Burlaud et Jean-Louis Malo. RFC. Février 1988. Page 59.

CONCLUSION DU TITRE 1 :

Le contrôle de gestion devient indispensable pour accompagner les changements intervenus dans les musées

Depuis plusieurs années les musées français ont connu de nombreuses mutations liées à leur **évolution propre et à celle de leur environnement**. L'élargissement et la diversification de leurs missions en sont le reflet : tout en poursuivant leur tâche première de conservation, ils se sont largement ouverts à des manifestations variées dont l'impact le plus perceptible fut l'accroissement de leur fréquentation. Les transformations de la société française (élévation générale du niveau d'éducation, importance accrue des loisirs, etc.) en furent les corollaires. Les musées sont également devenus des partenaires non négligeables des politiques culturelles locales et nationales. Par ailleurs, les musées traversent à l'heure actuelle une **crise d'identité et de légitimité** liée à l'apparition d'une demande sociale de rationalisation et de légitimation de ce type d'institution (à quoi servent les musées ? sont-ils un élément du développement économique ? social ? culturel ?). Là encore, l'utilisation d'outils de gestion peut permettre de répondre à cette demande et ainsi reconstruire l'identité des établissements.

La nécessité d'une gestion plus rigoureuse prenant en compte cette diversification des missions, la multiplication des partenaires et la crise d'identité et de légitimité qui en résultent, se fait à présent sentir. Elle devrait permettre aux responsables d'établissement de se donner les moyens de réussir ces nouvelles relations, d'évoluer et de s'adapter aux mutations de leur environnement mais également de trouver les outils de fonctionnement répondant à ces "*missions alourdies*"¹. Le musée moderne devient une institution dont la gestion exige que soient mobilisées toutes les ressources susceptibles de concourir à l'accomplissement de ses finalités.

1. Missions

Il n'est pas dans l'objet de ce travail de porter un jugement sur l'élargissement des missions des musées. Cependant, les conséquences importantes qui en découlent sur la gestion de ces institutions nous conduisent à quelques réflexions :

- Le musée moderne doit être capable d'intégrer dans ses missions les évolutions de son environnement et partant, de ne plus être uniquement un lieu de conservation pour

¹ Olivier Chevillon. Musées et collections publiques de France. N° 179. Page 25.

devenir un centre culturel aux fonctions multiples (recherche, conservation, animation, éducation, etc.).

*"Forcée de s'autonomiser, contrainte d'améliorer ses recettes propres, invitée à démontrer ses nécessités scientifiques, sociales et économiques, l'institution muséale d'aujourd'hui connaît une **croissance** et une **complexification** pour l'assomption desquelles elle ne dispose que de très modestes ressources. [...] L'institution muséale est de toute part prise à partie : une orthodoxie muséologique dénonce une dégradation perçue de la rigueur du "produit" muséal, une muséologie radicale et critique aspire à l'avènement d'un nouveau musée au service de la société mais libéré de certaines utopies égalitaristes qu'on accuse, [...] d'avoir précipité l'institution muséale dans l'industrie du loisir culturel et du divertissement populiste. On le voit, le secteur muséal est en crise de croissance, la muséologie vit une révolution paradigmatique et les positions se polarisent, avec tout ce que ceci peut compter d'inquiétudes, de luttes et de désillusions, d'espoir, de désirs et de volonté d'expérimentation"¹.*

Mais introduire brutalement des disciplines de gestion dans les musées peut déstructurer ces institutions en y faisant cohabiter deux pouvoirs - jusque là présentés comme antinomiques - brouillant ainsi la carte des décisions. Pour éviter que des situations organisationnelles déstabilisatrices ne se développent, il devient à présent essentiel de contourner les clivages entre "culture artistique" et "culture d'entreprise" en développant les voies d'intégration et de complémentarité de ces deux pôles.

- Il semble que les évolutions de l'environnement des musées aient également créé des **antagonismes professionnels et fonctionnels entre les préoccupations de conservations et celles de diffusion**, définies par l'ICOM comme la double mission du musée moderne. Ces antagonismes vont à l'encontre de la cohérence et de l'efficacité socio - culturelle des pratiques muséologiques. Il s'agit donc là encore de rechercher des éléments unificateurs, des principes de convergence, des outils de cohésion et de communication organisationnelles.

- L'un de ces éléments unificateurs est sans nul doute le "**projet de musée**" qui prend en compte l'ensemble des missions du musée et permet d'instaurer une cohérence entre ses multiples activités : développement des collections (insertion dans leur contexte régional et national et adéquation avec le public), approche des partenaires actuels et futurs, motivation et implication du personnel (les métiers intermédiaires entre "conservateur" et "gardien" sont encore trop peu définis), etc. :

"L'existence d'un projet culturel est aussi vitale pour un musée que la clause d'inaliénabilité. Comment constituer, conserver, compléter et développer des collections si dans le même temps n'est pas su et dit pour quelles actions futures, dans le cadre de quel projet culturel ?"².

¹ Le marketing en milieu muséal. 1991. Op. cit. Page 64. (La mise en exergue a été rajoutée par nous.)

² Jean-Claude Duclos. La lettre du projet de développement des musées de France. Février 1991. Page 6.

Sans projet précis¹, les musées risquent de traverser des crises à répétition du type de celles que cite Emmanuel de Roux à propos des musées de l'Homme, des Arts et Traditions Populaires ou des Arts d'Afrique et d'Océanie qui :

*"depuis l'époque de leur conception, [...] n'ont guère évolué. Tous ont des problèmes de statut, de direction, de collections et de localisation". Le musée de l'homme serait "pilote au jour le jour, sans direction ni moyens. Pour sortir de cette clandestinité il faut rénover les structures [...]. On ne sait toujours pas qui dirige le musée. Chacun combat pour son espace. Le budget est préparé par le Muséum sans que nous ayons notre mot à dire"*².

La formulation claire et précise d'**objectifs concrets et opérationnels** connus et acceptés de tous et associés au projet de musée est indispensable à l'aboutissement cohérent de la mission d'un musée et à la mesure de son efficacité c'est-à-dire de l'écart entre objectifs et réalisations. C'est de cette cohésion que dépend la construction d'un authentique système de gestion. La démarche consisterait alors à :

1. **formuler les missions** de l'établissement (en accord avec les autorités de tutelle, les politiques nationales et locales, etc.),
2. décliner celles-ci en **objectifs concrets**, évaluables, précis,
3. traduire ces objectifs en **plans d'action** comprenant les **moyens de réalisation** les plus efficaces (arbitrages) et prévoyant les **instruments de mesure** des réalisations,
4. analyser les **réalisations** et les **comparer** aux objectifs pour pouvoir en tirer des enseignements.

On reconnaîtra cependant volontiers avec Roland Arpin que si cette démarche semble indispensable pour inviter les responsables de musée à bien circonscrire leurs certitudes et leurs hésitations, il n'est pas question pour autant de paralyser des musées novateurs en exigeant d'eux qu'ils répondent en amont à toutes les questions et toutes les objections. Le souci de rationalité ne doit pas faire oublier que :

*"le musée a le droit de conserver un espace non mesurable et de mener une action qui échappe aux courbes statistiques et aux docimologues"*³.

2. Gestion

Jean-Claude Garcias noircit, sans doute à dessein, le constat lorsqu'il croit voir dans le spectre des coûts de fonctionnement non maîtrisés, des fusions et des fermetures, les conséquences de l'explosion de la consommation muséale et le risque qu'à "*s'aligner sur*

¹ Le cas n'est pas aussi rare qu'on le croit : "*Et combien de fois la D.M.F. a dû freiner des ardeurs qui masquent des projets vides*". M. Guerrin, E. de Roux. Le Monde. Mardi 2 février 1993. Page 16.

² Trois musées endormis. Le Monde. Mardi 8 septembre 1992. Page 16.

³ Plaidoyer pour des musées au service de la société. 1990. Page 11.

*l'entreprise le musée en [connaître] un jour les contraintes"*¹. Il exprime cependant là l'idée juste que les modifications de l'environnement décrites tout au long de ce premier titre, impliquent nécessairement des changements organisationnels et une modernisation de la gestion des établissements. Les réalités nouvelles auxquelles sont à présent confrontés les musées les obligent à s'interroger sur des questions jusque là peu familières aux institutions culturelles : croissance des coûts de fonctionnement, diversification des ressources, gestion des relations de partenariat, service du public, etc.

Le concept d'**autonomie** est au cœur de cette question. Il semble à présent acquis qu'une certaine autonomie de gestion et une marge raisonnable de liberté d'initiative sont indispensables pour piloter ces institutions. La centralisation excessive déresponsabilise en effet les gestionnaires qui ne se sentent pas vraiment concernés par des décisions dont les implications leur échappent.

Cette autonomie d'action implique non seulement que **l'équipe administrative soit suffisamment étoffée** pour faire face à la diversité des tâches mais également que les responsables et gestionnaires des établissements bénéficient d'une formation élémentaire en comptabilité et en gestion ainsi que **d'instruments d'information** leur permettant de piloter leurs établissements. Ceci éviterait, d'une part, une trop grande dépendance à l'égard des autorités de tutelle, qui sont souvent accusées de vouloir infantiliser les responsables en ne leur donnant pas les informations nécessaires à leur gestion², et, d'autre part, et à l'intérieur des musées eux-mêmes, ceci permettrait de prendre les décisions importantes de manière collégiale et selon des méthodes issues de la gestion de projets, ce qui éviterait que certains membres ne se sentent frustrés, avec le sentiment de jouer un rôle secondaire, faute d'être associés aux projets des conservateurs qui cependant les concernent. D'autant plus qu'avec l'élargissement des missions, chacune des fonctions voit croître son importance et que les projets ne se limitent plus à leur seul côté artistique. Une prise de décision collégiale permettrait d'exploiter l'ensemble des compétences, de favoriser la coopération et l'échange d'information et ainsi d'éviter les incompréhensions.

Un bon instrument d'information permettrait également de **s'assurer de l'efficacité des stratégies adoptées et de la pertinence des actions entreprises**. Evoluant au sein d'un environnement qui exerce sur eux de nombreuses pressions et contraintes de rendre

¹ Beaux-Arts Magazine. Juin 1993. Page 75.

² Voir à ce sujet les synthèses d'entretiens que nous avons données dans "le contrôle de gestion des musées nationaux". 1992. Op. cit.

compte des résultats qui en découlent, les responsables de musées doivent adapter leurs pratiques et leurs modes de gestion. Parmi ceux-ci, et dans le cadre de ce travail, nous avons été amenée à nous interroger pour savoir si le contrôle de gestion avait bien sa place dans une institution muséale et quelle forme il devait y prendre. Le chapitre 6 nous encourage à répondre par l'affirmative tout en précisant que les discussions autour de l'introduction d'outils de gestion dans les musées se font le plus souvent à un niveau idéologique. Le contrôle de gestion prendra donc des formes différentes selon le type de musée dans lequel il est implanté. Il est ainsi évident qu'un tout petit musée dont le budget est entièrement intégré dans celui d'une municipalité n'aura pas les mêmes besoins d'information et de système de pilotage qu'un musée - entreprise, tel que nous le décrit Cyril Simard sous le terme "écomusée"¹. L'organisation elle-même doit refléter cette prise en compte des préoccupations de gestion. Le projet de musée doit alors être décomposé en deux sous-ensembles : le projet muséographique et scientifique - élaboré et géré par l'équipe des conservateurs et des techniciens - et sa traduction en actes administratifs et de gestion, élaborée et gérée par l'équipe administrative et gestionnaire. La division des tâches permet de bénéficier des spécificités de chacun et d'alléger la tâche du conservateur responsable du musée qui fait le lien entre les deux pôles de compétences ; elle ne signifie pas pour autant qu'il existe une relation hiérarchique entre ces deux pôles qui doivent au contraire rechercher une coopération et une réflexion commune. De même qu'il n'est pas question de soumettre le pôle culturel au pôle gestionnaire car, finalement, tous deux concourent à la réalisation de l'objectif culturel, il serait dangereux de réduire le pôle gestionnaire à un rang subalterne. Ceci signifie, en rupture avec la tradition du conservateur "omniprésent", que soit consentie une véritable délégation de responsabilités et que soient définies les compétences respectives de chacun. Jacques Rigaud résumait ainsi cette dualité des musées modernes :

"les musées doivent désormais être considérés comme des entreprises culturelles. [...] J'entends par entreprise une communauté de travail et de relation, un lieu de synthèse, un système de rapports entre une production et un public, l'expression d'une stratégie de communication et de création. [...] Les institutions culturelles ne se développeront que si elles sont gérées avec rigueur par de véritables entrepreneurs culturels. Il faut entendre par là des hommes ou des femmes capables de réaliser la synthèse de l'ensemble des données, y compris de gestion, relation à l'exploitation et au développement d'une institution culturelle [...]. Cette fusion, cette synthèse des préoccupations artistiques ou scientifiques et de gestion est indispensable si l'on veut

¹ "Écono" pour souligner l'importance de la rentabilité de l'entreprise, "musée" pour conférer à l'ensemble la dimension culturelle et pédagogique recherchée. Ce modèle désigne une entreprise de type artisanal, produisant des objets traditionnels et / ou contemporains, et à connotation culturelle, dotée d'un centre d'animation et d'interprétation de la production traditionnelle et actuelle, valorisant les qualités environnementales et patrimoniales d'un bâtiment, et dont l'objectif fondamental est d'atteindre un autofinancement complet du système. "Ecomuséologie : un néologisme... payant !" Muséum. N° 4. 1991.

*que l'institution culturelle tiennne sa place dans un monde où les exigences d'efficacité, de promotion, de compétition dominant, que cela plaise ou non. Si elle n'est pas faite, on risque de voir les exigences de gestion l'emporter sur celles de l'art ; il sera alors trop tard pour se plaindre de la domination des technocrates sur la culture."*¹.

Au terme du premier titre de ce travail, nous sommes fondés de conclure que les musées sont des organisations qui impliquent une forme originale de gestion et qu'il convient à présent de réfléchir à ce que peut être un contrôle de gestion approprié à ces établissements. Disant cela, nous restons cependant encore au niveau des interrogations et des généralités car la grande variété des musées (cf. chapitre 2) ne permet pas d'identifier réellement leurs pratiques. A titre d'exemple, le groupe - projet de la D.M.F. qui avait pour mission de faire des propositions d'organisation des projets de musées reconnaissait que :

*"la variété des types de musées et la diversité des problèmes abordés n'ont pas permis d'aller très loin dans ce domaine"*². De son côté, Olivier Chevrillon parle d'une *"gamme de musées immense, de toutes tailles et de toutes natures et pour lesquels il n'existe pas de costume "prêt-à-porter"*³ tandis qu'Arman Amann souligne que *"la gestion d'un musée doit rejoindre ses objectifs"*⁴.

On le voit, il s'agit pour nous de démontrer que, à l'instar du cadre administratif qui peut prendre une multitude de formes différentes⁵, le système de contrôle devra être adapté aux caractéristiques des établissements dans lesquels il sera implanté. La démarche qui guide cette recherche peut être alors schématisée comme suit :

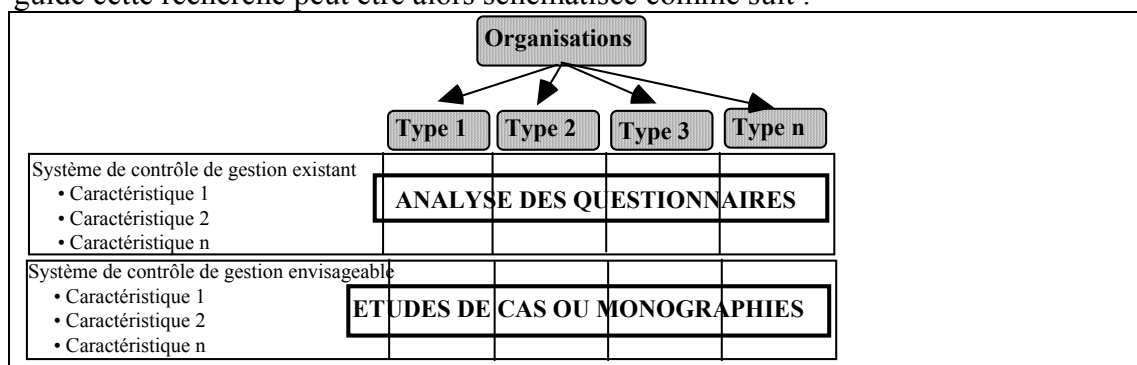


Schéma CT1.1. : Illustration de la démarche

¹ Quels musées pour quelles fins aujourd'hui ? Séminaire de l'école du Louvre. 1983. Page 228. Cette dernière réflexion peut être illustrée par l'exemple de l'Opéra qui connut en 1978 une réforme drastique. L'administrateur perdit ses pouvoirs administratifs et financiers - confiés à un directeur général - et ne conserva que ses pouvoirs artistiques. Cette réforme avait été motivée par une crise liée au fait qu'en fixant ses objectifs culturels l'administrateur se souciait peu de leur coût.

² La lettre du projet de développement des musées de France. N° 3. Mars 1991. Page 4.

³ Hexameron. 4ème trimestre 1989. Page 60.

⁴ L'ami de musée. Décembre 1991.

⁵ "Le musée associatif reste une formule de gestion adaptée pour des musées anciens et de faible dimension. En revanche, la S.E.M.L. semble une bonne formule pour des projets engageant des investissements de plusieurs dizaines de millions de francs et tablant sur des fréquentations de plusieurs centaines de milliers de visiteurs". Isabelle de Kerviler In "Musées et Sociétés", op. cit. 1993. Page 181.

Si l'on reprend la typologie proposée par Pierre Bourdieu (chapitre 3) et que l'on suppose, ainsi qu'il semble se dégager de ce corpus théorique, une cohérence des différentes composantes des organisations et de leur environnement, on peut établir une ébauche de typologie :

	Avant - garde	Classique	Commercial
Cité (système de valeurs)	Inspiration	Industrielle	Marchande
Principe d'ordre	Jaillissement de l'inspiration	Efficacité Performance	Concurrence Rivalité
Patrimoine muséal	Le message Créé	L'œuvre Préservé	Le produit Valorisé
Nombre de partenaires	Petit Toujours les mêmes	Moyen	Grand Très diversifiés
Cible visée	Les pairs, l'élite cultivée	Les classes dominantes et scolaires	Toute la population
Taille de la cible	Petite	Moyenne	Grande
Risque financier	Très élevé	Accepté mais contrôlé	Minimisé
Financement	Déséquilibre	Public, subventions, droits d'entrée faibles	Par le marché, partenariat, Multiplication des produits
Outils de gestion	Comptabilité légale	Suivi budgétaire et comptable	Outils d'information et de pilotage
Rôle du gestionnaire	Aucun	Contrôleur au sens étroit	Conseiller de gestion (du CT au LT), animateur du processus de vigilance
Structure juridique	"Classique" (municipale, par ex.)	Dédoublée	Combinaison d'outils juridiques variés ¹

Tableau CT1.2. : Une ébauche de typologie

Il ne s'agit bien entendu ici que d'une esquisse qui pourrait être encore affinée et associée à de nombreux autres critères. Nous n'avons voulu qu'illustrer notre démarche qui va consister à présent à **identifier les enjeux de l'introduction d'une optique de contrôle de gestion** dans les musées et à mettre en évidence les opportunités et les contraintes de cette mise en œuvre ainsi que les motivations expliquant l'adoption ou le rejet d'une telle approche. La confrontation du musée à l'obligation de s'adapter aux exigences d'une gestion moderne soulève, en effet, bien des questions dont la première est quasi théologique : peut-on parler de contrôle de gestion en milieu muséal ? Bien d'autres suivent : quels sont les outils et pratiques actuellement adoptés par les musées ? le contrôle de gestion en milieu muséal est-il réduit à une somme d'outils plus ou moins importante selon le type de musée ou peut-il être un véritable système d'information et de pilotage ? en quoi le contrôle de gestion va-t-il introduire un nouveau système de valeurs dans les institutions ? comment gérer cette double culture, cette double identité ? comment concilier efficacité de gestion et respect des exigences

¹ On peut consulter à ce propos l'article d'Isabelle de Kerviler "La société d'économie mixte locale comme mode de gestion des musées". In "Musées et Sociétés", acte du colloque Mulhouse Ungersheim. 1993. Pages 175 à 182.

muséographiques ? Pour tenter de répondre à ces interrogations, le promoteur d'un système de contrôle de gestion muséal devra s'attacher à :

- **Prendre appui** sur des énoncés de mission mobilisateurs et sur une culture organisationnelle,
- **Analyser** le profil des organisations, les stratégies des acteurs, les modes de gestion en place, le poids des autorités de tutelle afin de définir des procédures acceptées par tous.
- **Affirmer** le respect de l'autonomie et de l'indépendance du produit "muséal" pour ne pas risquer d'amputer celui-ci de ses dimensions scientifiques et de ses qualités de production de connaissances savantes (le contrôleur de gestion n'est pas juge du "beau"),
- **Expliciter** la résistance de certains groupes, informer et convaincre à l'intérieur des institutions sous peine de voir le projet échouer¹,
- **Trouver** des personnes, des groupes d'influence, des services permettant une "infiltration" des préoccupations de gestion et diffusant l'idée selon laquelle le projet de: *"l'artiste, [...], devrait pouvoir être facilité par des gestionnaires attentifs à lui fournir les moyens d'évaluer, de vendre, de reproduire les fruits de sa libre - démarche"*²,
- **Faire en sorte** que les facteurs culturels, symboliques, sociologiques, affectifs, irrationnels, etc. puissent être **intégrés** aux processus de contrôle de gestion,
- **Reconnaître** au contrôle pratiqué à l'intérieur d'une même institution, le droit de s'exercer différemment selon la nature des activités concernées. Cela ira du contrôle le plus léger (celui visant le comportement des culturels, qu'il importe surtout de soutenir en allégeant les contraintes administratives qui entravent leur travail, facilitant ainsi leur créativité) au contrôle le plus classique (respect des enveloppes budgétaires, des procédures et des calendriers). On se souviendra que, dans toute organisation culturelle, il existe un noyau d'activités créatrices à peu près irréductibles au contrôle...

C'est à cette recherche que nous allons nous attacher au cours du titre 2.

¹ Les étudiants de HEC - Montréal rapportent ainsi que la conception d'un plan marketing, bien que souhaitée par les responsables du musée, s'était avérée irréalisable en raison du refus de collaborer de certains membres - clés de l'institution qui n'en voyaient pas l'utilité. Le marketing en milieu muséal. 1991. Op. cit. Page 58.

² Lucien Véran, André Canas. Revue Française de Gestion. Mars - Avril - Mai 1987. Page 97.

Titre 2

Les études sur le terrain :

**Besoins, moyens et pratiques du contrôle de
gestion**

La question centrale de notre recherche [**Est-il possible de concevoir un système de contrôle de gestion qui puisse tenir compte des spécificités des musées ?**] peut être décomposée en deux sous-questions principales :

- **Pourquoi** les musées ont-ils besoin d'un contrôle de gestion ?

Nous nous sommes efforcée de répondre à cette question au travers du titre 1 de ce travail en montrant que les nombreuses mutations que connaissent à l'heure actuelle les musées impliquent des changements organisationnels et une modernisation de leur gestion. Le développement de systèmes de contrôle de gestion devient donc indispensable pour assurer le pilotage de ces établissements, leur permettre de saisir les opportunités de leur environnement et de s'adapter au mieux à leurs contraintes.

- **Comment** se développent ces systèmes de contrôle de gestion ?

On ne peut répondre à cette question sur le seul plan théorique. Nous avons donc prévu de partir du constat de la situation existant aujourd'hui dans les musées français en matière de contrôle de gestion et de le confronter à une réflexion sur les réponses théoriques à ces problèmes.

Ce sera l'objet de ce second titre.

Nous l'introduirons par un chapitre présentant la méthodologie retenue pour cette recherche (**Chapitre 7**).

Nous présenterons ensuite les résultats de l'enquête qui nous permettent de dresser un état aussi précis que possible des pratiques existantes (production quantitative : **Partie 3**).

Puis nous chercherons à éclairer ces résultats à travers un travail qualitatif visant à comprendre le sens de l'introduction d'une optique de contrôle de gestion dans les musées (**Partie 4**).

CHAPITRE 7

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les informations recueillies au travers des recherches bibliographiques nous ont permis dans un premier temps de préciser nos concepts sans toutefois répondre pleinement à notre problématique. Les études sur le terrain doivent par conséquent nous permettre de mettre en évidence les éléments qui favorisent ou, au contraire, handicapent l'introduction d'un système de contrôle de gestion dans les musées.

Pour mener à bien cette démarche, nous nous attacherons dans un premier temps à dresser une photographie des établissements muséaux français et de leurs pratiques en matière de contrôle de gestion. Cette première approche devrait nous permettre de confirmer les liens que la théorie nous a fait entrevoir ou d'en mettre en évidence de nouveaux.

Ces informations seront néanmoins insuffisantes pour répondre à notre question : factuelles, elles ne rendront pas compte de l'état d'esprit des différents acteurs et de leurs motivations. Une présence "sur le terrain" sera alors indispensable pour rencontrer les acteurs et collecter des éléments d'explication. Cette deuxième phase de la collecte d'informations sera d'autant plus utile que des "idéaux - types" auront pu être dégagés précédemment.

La question centrale de ce second titre [**Comment doivent se développer les systèmes de contrôle de gestion des musées ?**] peut par conséquent être décomposée en deux sous-questions appelant des stratégies de recherche différentes (cf. infra tableau 7.5.) :

- **Qui, quoi, où, combien** : Quelles ont été les réponses apportées jusqu'ici par les musées ? Il s'agit dans un premier temps de dresser une photographie aussi fidèle que possible des pratiques existantes (production quantitative).
- **Comment, pourquoi, jusqu'où** : Comment les voient les praticiens ? Que font les principaux acteurs et les gens exemplaires ? Est-ce suffisant ?... On est là au cœur de notre problématique, nécessitant la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative afin de comprendre le sens de l'introduction d'une démarche de contrôle de gestion dans les musées.

La résolution d'un problème de recherche dépend de la disponibilité de l'information, de sa précision et de sa richesse, de la représentativité des variables étudiées et de leur mesure, des caractéristiques des données recueillies et des possibilités d'exploitation qui en découlent. Les informations secondaires, recueillies au travers des recherches bibliographiques, nous ont permis dans un premier temps de préciser nos concepts mais **ne nous ont pas donné d'éléments de réponse suffisants à notre problématique**. Il nous a donc fallu développer des sources de données primaires pour décrire le phénomène (le questionnaire) et tenter de le comprendre (l'étude de cas).

→ **Décrire** la population et les méthodes de contrôle existantes : utilisation de méthodes descriptives (classification, analyse typologique...) qui nous permettront de visualiser la situation et, éventuellement, de classer les variables et les observations [Section 2],

→ **Comprendre** et identifier les éléments favorables et les obstacles à la mise en place du contrôle de gestion dans les musées : méthodes exploratoires (analyse de cas et de contenu...) [Section 3].

Ce chapitre nous permet d'expliquer comment nous avons procédé pour collecter les données sur lesquelles nous nous appuierons et rendre compte des choix que nous avons effectués. Comme pour toute activité de recherche, notre démarche n'a pas toujours correspondu à une logique stricte et a été parfois infléchi par les **opportunités** qui se sont présentées et par les **contraintes** qui sont apparues : nous mêlerons donc à nos explications méthodologiques nos doutes et nos incertitudes.

Section 1 : LA THEORIE ET LES STRATEGIES DE RECHERCHE

Nous abordons ici les problèmes de méthodologie propres à une démarche "scientifique" en sciences de gestion. Michel Marchesnay¹ nous propose quelques repères pour guider cette démarche qui comporte deux étapes principales :

- **étape de conjectures** : il s'agit de poser des hypothèses claires, rattachées à des concepts non ambigus, ramenant à des définitions convergentes (1.),
- **étape de validation** : pour laquelle doit être mis au point un dispositif de recherche (2.) et choisie une stratégie de recherche (3.).

¹ De la théorisation en sciences de gestion. In "Économies et Sociétés", n° 17, 1991.

1. La théorie : relation entre les concepts

En raison du faible volume de réponses apporté par la revue de littérature à notre problème de recherche, nous sommes amenée à débiter cette recherche par une **description de l'environnement** dans lequel prend place ce travail. Cette description comporte deux niveaux : un niveau général permettant de poser les enjeux de la gestion des musées [c'est l'objet du titre 1] et un niveau plus proche de notre problématique portant sur le contrôle de gestion dans les institutions muséales. Les études sur le terrain débutent donc par une description des institutions et des pratiques de contrôle de gestion des musées qui nous permet de compléter notre connaissance pour, par la suite, tenter d'élaborer une théorie. Cette description s'efforcera de dégager des typologies permettant de mettre en évidence des idéaux-types d'institutions et de pratiques de contrôle de gestion.

L'utilité de la théorie produite sera par conséquent essentiellement liée à sa **capacité à expliquer les liens entre les concepts**. Son rôle de prédiction ne sera que mineur : tout au plus pourra-t-on supposer quelques évolutions du système de contrôle de gestion en fonction de l'évolution des caractéristiques de l'institution.

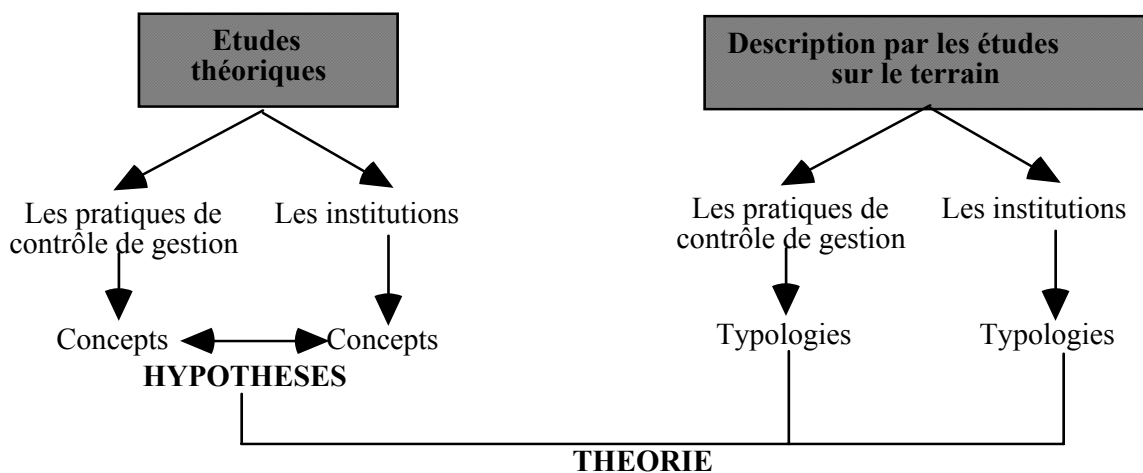


Schéma 7.1. : Relation "description - théorie"

En effet, il ne s'agit pas uniquement pour nous de décrire une situation (les institutions muséales et leurs pratiques en matière de contrôle de gestion) mais également de tenter d'explicitier les liens existants entre nos concepts, d'avancer des assertions concernant les relations entre entités approchées.

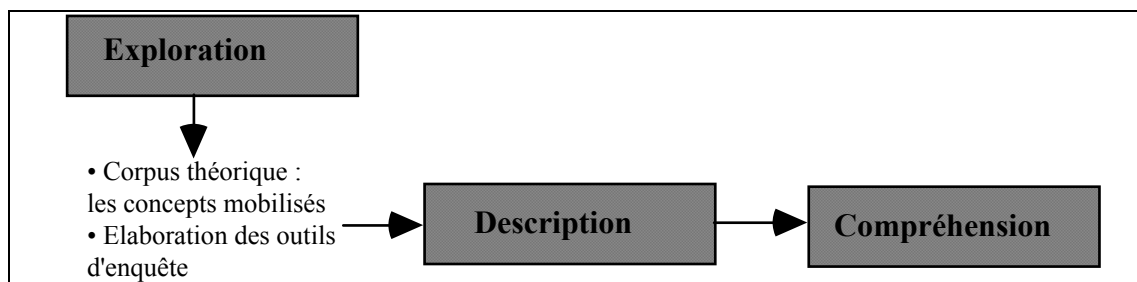


Schéma 7.2. : Liaison des objectifs de recherche

La nature même de notre problème de recherche nous amène à mettre en place, dans un premier temps, une étude de type **descriptif** s'appuyant sur des méthodes d'analyse statistiques qualifiées de "statistiques descriptives". Il s'agit, en effet, d'observer et de décrire un phénomène, de visualiser une situation et de classer, de catégoriser des variables ou des observations. Notre objectif de recherche et d'analyse consiste à classer des données déclaratives (l'observation directe n'étant pas envisageable dans cette première phase) afin d'aboutir à une **analyse typologique de notre population**. Ces techniques descriptives nécessitant un échantillon de taille "suffisante" - pour qu'il soit représentatif - nous avons élaboré un questionnaire nous permettant d'accéder à un premier niveau de connaissance. Néanmoins, nos études théoriques [Titre 1] nous ayant convaincue que notre problématique faisait intervenir à la fois des informations factuelles (outils utilisés, procédures mises en place, etc.) et des phénomènes tout à fait subjectifs (système de valeurs et de pouvoirs, identité des organisations, etc.), il nous est apparu que l'analyse des questionnaires ne nous permettrait pas d'avoir une suffisante compréhension du problème pour mettre en évidence et expliciter les liens ou interactions existant entre nos concepts. Une analyse plus approfondie du phénomène est par conséquent nécessaire pour nous permettre de mieux comprendre ces liens. Les informations recueillies par la voie du questionnaire sont donc complétées et enrichies par des études de cas comprenant une série d'entretiens semi-directifs.

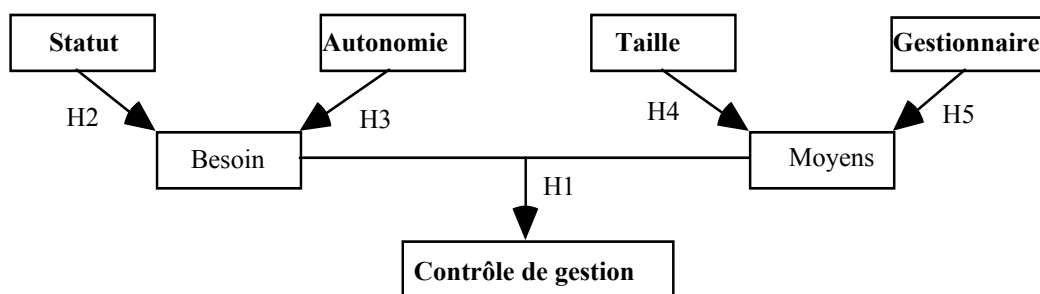
On a donc recours à un processus de recherche composé d'**itérations entre l'induction et la déduction** :

- L'**exploration théorique** (analyses documentaires exploratoires : corpus théorique) nous a permis de posséder une vision aussi complète que possible du problème étudié, de formuler des hypothèses, de développer des instruments d'analyse.
- Le recueil des informations quantitatives autorise une **description** de la population et des relations entre les variables, un examen des hypothèses théoriques et une identification des grandes catégories d'individus et de variables existantes.

- L'analyse en profondeur de ces catégories par le recueil d'informations qualitatives permettra de mieux **comprendre** le phénomène et d'explorer les relations entre les concepts.

La théorie est composée de deux niveaux :

- **Le niveau qui relie des construits intellectuels au moyen de propositions.** Les construits intellectuels mobilisés par cette recherche sont inscrits dans une tradition, une théorie englobante, une réflexion antérieure à la nôtre que l'on a conjuguée en composantes selon notre sujet de préoccupation ; ils n'ont pas été produits pour les besoins de la cause de cette recherche particulière.



Sché

ma 7.3. : Les relations entre les concepts

Hypothèse de base, postulat de la recherche : Les musées n'adoptent pas un comportement proactif, réfléchi et volontariste dans le développement de leurs procédures de contrôle de gestion, celles-ci n'émergent que si un certain nombre de conditions favorables à leur développement sont présentes dans les institutions.

H 1 : Pour qu'un système de contrôle de gestion se développe, il faut à la fois que les organisations en ressentent le besoin et qu'elles disposent des moyens favorables à son introduction.

H 2 : Le statut administratif du musée influe sur le besoin ressenti de contrôle de gestion : il existe des statuts administratifs favorables au développement du contrôle de gestion (et inversement).

H 3 : Le degré d'autonomie accordé au musée influe sur le besoin ressenti de contrôle de gestion : un degré d'autonomie important encourage un développement des procédures de contrôle de gestion ; inversement, un degré d'autonomie faible favorise une gestion purement administrative.

H 4 : Le développement des moyens disponibles pour le contrôle de gestion est une fonction croissante de la taille du musée (en terme d'effectif, de surface financière, de rayonnement...).

H 5 : Le développement des moyens disponibles pour le contrôle de gestion dépend de la présence et de l'importance du gestionnaire de musée.

Nous explorerons également certains liens entre les concepts :

H 6 : Le degré d'autonomie accordé au musée dépend de son statut administratif.

H 7 : La présence et l'importance du (ou de) gestionnaire(s) sont une fonction croissante de la taille du musée.

H 8 : La présence et l'importance du (ou de) gestionnaire(s) dépendent du statut administratif du musée.

H 9 : La présence et l'importance du (ou de) gestionnaire(s) sont une fonction croissante de l'autonomie du musée.

H 10 : Le statut administratif du musée dépend de sa taille.

• **Le niveau qui "opérationnalise" les construits sous forme de variables** et qui pose les hypothèses reliant ces variables [Cf. infra : Section 2, 2.1. Les besoins d'informations). Certaines des propositions et hypothèses testées sont déduites d'un corpus théorique existant, d'autres seront induites à partir du dispositif d'observation et permettront alors de proposer un modèle (induit par le repérage) comportant plusieurs hypothèses, plus complet et plus précis que le modèle proposé ci dessus. La difficulté tiendra ici au choix des variables permettant d'opérationnaliser les concepts et à leur mesure. Il faudra en effet s'assurer que la mesure est fidèle et valide.

2. Dispositif de recherche

Le dispositif de recherche indique comment mener nos investigations pour répondre à la question posée et mettre en évidence les relations de causes à effets. Deux choix doivent être faits :

	Traitement provoqué	Traitement invoqué
Dispositif expérimental	Situations expérimentales ou quasi - expérimentales	Certaines études comparatives
Dispositif synthétique	Recherche - action	Études de cas (Yin) Études comparatives (Glaser et Strauss)

Schéma 7.4. : Dispositifs / Traitements

Compte tenu de notre objet de recherche et de notre problématique, nous sommes amenée à mettre en place un **dispositif synthétique** visant à expliquer des comportements et des phénomènes complexes. Il s'agit donc d'examiner un ensemble de variables indépendantes et un ensemble de variables dépendantes ainsi que leurs relations. Par ailleurs, et en raison du fait que nous ne pouvons pas manipuler les variables indépendantes, on utilisera les variations naturelles de celles-ci : le **traitement** sera par conséquent **invoqué**.

Le dispositif de recherche est-il valide ?

• **Validité interne** : le dispositif doit empêcher que les relations entre variables puissent être expliquées par d'autres facteurs (facteurs rivaux) que ceux que nous avons pris en considération ; ceci signifie qu'il nous faut avoir l'assurance que les facteurs omis ne sont pas représentatifs. Dans le cas d'une recherche synthétique, cette validité est extrêmement complexe à apprécier : on le fera par audit en s'intéressant à la cohérence du dispositif et à la rigueur des tests opérés pour s'efforcer d'infirmer le dispositif théorique.

• **Validité externe** : elle suppose que les caractéristiques du dispositif permettent de généraliser les résultats à d'autres populations, contextes ou périodes. Trois principes permettent d'asseoir cette validité :

- **similitude** : c'est la première condition de la généralisation. Si les résultats statistiques sont suffisamment cohérents, il sera possible de les généraliser à l'ensemble de la population enquêtée, voire à la population étudiée.
- **robustesse** : la capacité à généraliser sera d'autant plus forte que les effets entre nos variables auront été observés dans des contextes différents. C'est pour cela que l'ensemble de la population des musées français a été sélectionné comme base d'enquête : sa très grande diversité nous permet de tester la robustesse du dispositif de recherche.
- **explication** : la capacité à généraliser s'améliore à mesure que l'on comprend mieux les facteurs inhibiteurs ou favorables aux effets observés. Les phénomènes observés par l'intermédiaire de l'enquête descriptive seront par conséquent approfondis et expliqués par les études de cas.

Dans le cas de cette recherche le biais principal menaçant la validité externe tiendra à la **réactivité des sujets** (désirs de plaire, réactions compensatoires, effets de contagion) : on peut, en effet, redouter que les données déclaratives recueillies par la voie du questionnaire auto - administré soient quelque peu stéréotypées. Pour diminuer ce risque, deux précautions ont été prises : le questionnaire porte essentiellement sur des informations factuelles, et la validité sera contrôlée au travers de l'interaction durable qui se développera sur le chantier au moment des études de cas.

3. Les stratégies de recherche

Selon Robert Yin [1989] la vue hiérarchique des méthodes telles qu'elles sont enseignées est incorrecte. Il faudrait lui préférer un choix des stratégies de recherche en fonction de trois éléments de contingence :

Stratégie de recherche	Formulation de la question de recherche	Contrôle nécessaire du traitement	Caractère contemporain de l'objet
Expérience	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Document d'archives	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui / Non
Histoire	Comment, pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui

Tableau 7.5. : Éléments de contingence des stratégies de recherche¹

² Les éléments en gras correspondent à la recherche.

- **Forme de la question de recherche** : elle est ici double puisqu'il s'agit dans un premier temps de décrire (enquête) pour après expliquer (étude de cas). L'objet de recherche donne par conséquent lieu à des stratégies de recherche très différentes qui vont se succéder.
- **Contrôle du traitement** : le traitement est ici invoqué puisque nous ne pouvons pas manipuler la variable indépendante.
- **Caractère contemporain de l'objet** : La nécessité d'observer des situations et des comportements nous conduit à travailler sur la population actuelle des musées français.

Section 2 : LA COLLECTE DES DONNEES QUANTITATIVES : L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRES

Bâtir un projet de recherche consiste à construire un **cheminement** entre une question de recherche et une réponse. Pour cela, des informations doivent être recueillies par l'intermédiaire de différentes techniques de collecte de données :

	Contrôle fort	Contrôle faible
Verbal	Enquête avec questionnaires entretien individuel directif Entretien de groupe	Entretien individuel non directif ou projectif
Non verbal	Expérience	Observation participante ou non dérangeante

Schéma 7.6. : Techniques de collecte des données

Le choix entre ces techniques de collecte est effectué en fonction :

- de **l'adéquation de la technique et du projet** : la nécessité d'établir dans un premier temps un ensemble de données factuelles permettant de dresser une carte de la population muséale française et de ses pratiques de contrôle de gestion (caractère descriptif de la recherche) nous conduit nécessairement à mettre en place une technique d'enquête s'appuyant sur des questionnaires auto - administrés. Néanmoins, de telles données déclaratives apparaissent à l'évidence insuffisantes - parfois même biaisées - pour comprendre et expliciter les enjeux de l'introduction du contrôle de gestion dans les musées : des sources d'informations "plus en profondeur", plus qualitatives doivent donc également être mises en place. Les entretiens et les observations seront donc utilisés lors des études de cas. On utilisera par conséquent la **complémentarité des données quantitatives et des données qualitatives** dans notre démarche.

- de **critères économiques** : le temps dont nous disposons, les moyens financiers, etc. ;
- de **problèmes d'accès au terrain**.

1. Objectifs du questionnaire

Première phase du travail sur le terrain, le questionnaire nous permet de sonder la population des musées français afin de mettre en évidence leurs structures et leurs pratiques en matière de contrôle de gestion. Notre travail a consisté à :

- faire l'**inventaire des informations** dont chaque institution dispose ;
- décrire le **système d'information et de pilotage** mis en œuvre dans chaque établissement ;
- identifier les **besoins** auxquels font face ces systèmes et les **contraintes** auxquelles ils sont confrontés.

Cette phase de rédaction et d'administration du questionnaire doit être comprise comme faisant partie intégrante de la phase d'**accès à la connaissance**, d'enrichissement de notre corpus théorique. Le questionnaire est donc ici un outil de connaissance par lequel nous voulons, d'une part, développer une typologie des musées français en ce qui concerne leurs pratiques dans le domaine qui nous intéresse ici et, d'autre part, dresser une liste des grands problèmes que rencontre le contrôle de gestion dans les musées :

- La **typologie** des institutions nous permettra de classer notre population en fonction de ses pratiques et attitudes vis-à-vis du contrôle de gestion. D'ores et déjà on peut imaginer que certaines catégories vont se faire jour telles que :
 - les musées qui pratiquent le contrôle de gestion (peu ou prou),
 - ceux qui reconnaissent un besoin de contrôle de gestion sans cependant le mettre en œuvre,
 - ceux qui ne reconnaissent pas ce besoin. Il s'agira alors d'en évaluer les raisons et de s'interroger sur les moyens de leur en faire connaître l'intérêt,
 - ceux qui sont trop petits pour en avoir véritablement besoin. On pourra dans ce cas là se demander s'il ne serait pas tout de même pertinent d'y développer un système simplifié de contrôle.
- D'autre part, ces mêmes questionnaires vont nous permettre de dresser une liste des **grands problèmes** que rencontre le contrôle de gestion au sein des musées français afin d'élaborer un corps d'hypothèses qui sera alors testé dans un deuxième temps.

Un exemplaire du questionnaire peut être consulté en annexe 6. Nous allons cependant le présenter rapidement ici pour donner au lecteur une première idée de sa trame.

2. Rédaction du questionnaire

La rédaction du questionnaire est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête :

" L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples ; il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas. " ³.

On peut décrire la démarche générale conduisant à la construction d'un questionnaire comme la succession de trois phases principales : la définition des besoins d'informations (2.1.), la définition du type, du nombre et de l'ordre des questions (2.2.), et la rédaction du projet de questionnaire (2.3.).

2.1. Les besoins d'informations

Les construits intellectuels ne pouvant être directement observés, il s'agit de les traduire sous formes **d'entités observables** : les variables quantitatives et les attributs. La définition des besoins d'informations consiste donc principalement à décomposer les concepts en indicateurs observables en tenant compte des réalités du terrain : données souhaitables et données accessibles ne se recouvrent en effet que rarement. Les entretiens d'experts (cf. infra : 3. Les tests du questionnaire) ainsi que les connaissances acquises lors de notre travail de D.E.A. nous ont aidée à faire preuve de ce nécessaire réalisme. C'est ainsi que l'indicateur de budget bien qu'il permette de traduire l'une des dimensions du concept de taille a été rejeté après les entretiens d'experts en raison des multiples réalités qu'il recouvre selon les musées.

Les indicateurs sélectionnés portent le plus souvent sur des données factuelles (seules les questions n° 18, n° 19 et, dans une moindre mesure, n° 21 comportent une appréciation subjective) : nous désirions en effet que les réponses rendent compte le plus objectivement possible de la réalité afin d'établir des comparaisons entre les institutions.

Le schéma et le tableau présentés ci-après montrent la déclinaison des cinq concepts mis en évidence précédemment (schéma 7.3 : statut, taille, autonomie, gestionnaire et contrôle de gestion) en dimensions et indicateurs observables.

³ Jean-Jacques Rousseau. Nouvelle Héloïse.

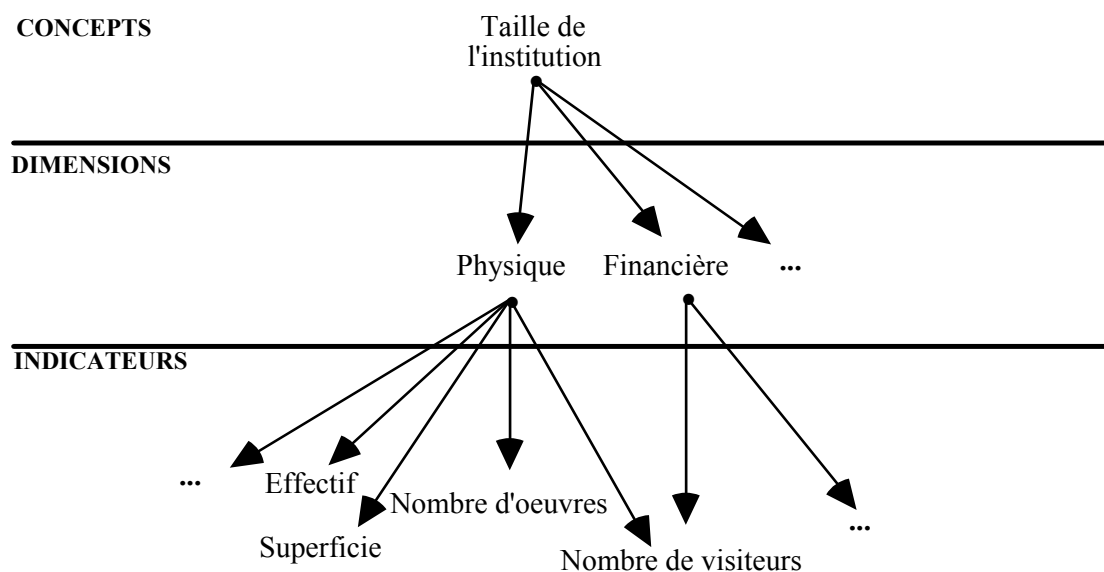


Schéma 7.7. : Des concepts aux indicateurs : exemples

Concepts	Dimensions	Indicateurs	Questions
Statut	-	Statut administratif.	1
Taille	Physique	Effectif, Superficie, Nombre d'œuvres possédées, Nombre d'œuvres exposées, taux de rotation	2.1 2.2 2.3 2.4, 2.5
	Financière	Nombre de visiteurs, Nombre de visiteurs payants,	2.6 2.6
	De "prestige"	Recettes propres, Actions pédagogiques, Politique de prêt et dépôt, Expositions temporaires.	17 3.1 3.2, 3.3 3.4, 3.5
Autonomie	Décisionnelle	Statut, Elaboration des budgets,	1 12, 14
	Financière	Recettes propres.	17
Gestionnaire	Statut	Fonctions, Titre, ancienneté, formation,	6 23
	Importance / Pouvoir	Responsabilité, Signature, Activités, Participation aux réunions de direction, Participation à l'élaboration des budgets,	7 8 9 11 13
	Reconnaissance	Perception de son action, Perception de son rôle.	18 19
Contrôle de gestion	Pratiques de gestion	Rapport d'activité, Formalisation des priorités, Elaboration des budgets,	4 5 15, 16
	Organisation	Correspondants, Outils, Modalités d'action.	10 20 21

Tableau 7.8. : Concepts et indicateurs mobilisés

2.2. Type, nombre et ordre des questions

Plusieurs préoccupations nous ont guidée pour la rédaction du questionnaire. Tout d'abord, en ce qui concerne le problème du **taux de réponse**, nous avons cherché à mettre en place plusieurs dispositifs **incitatifs** afin de réduire les refus au minimum. Ainsi, au sein même du questionnaire figurent des éléments d'information qui permettent au répondant de savoir quel est notre objectif mais qui peuvent aussi l'aider à surmonter d'éventuelles réticences⁴. De plus, il avait été prévu que le questionnaire serait accompagné de lettres "officielles" garantant le sérieux de notre démarche et émanant d'une part du directeur de cette recherche et, d'autre part, de la D.M.F.

Les questions posées doivent nous permettre de mesurer statistiquement la population étudiée : il s'agit donc de questions "instruments de mesure". Par ailleurs, les conditions et les contraintes de l'enquête nous ont conduite à mettre en place des questionnaires auto - administrés. Nous nous sommes donc axée principalement sur des questions fermées ou préformées, permettant une quantification statistique et facilitant le travail de l'enquête, et ce, pour plusieurs raisons :

La première tient au fait que nous nous situons dans une phase intermédiaire de ce travail de recherche : le questionnaire n'est pas une fin mais un moyen de construire une base d'information nous permettant d'accéder à notre domaine de recherche. On a donc souhaité ici accéder à une information aussi exhaustive que possible (au sens où elle doit provenir du plus grand nombre de musées) mais assez simple puisque l'objectif est modeste ;

La seconde raison nous a été suggérée par le travail réalisé pour notre mémoire de D.E.A. : nous avons pu mettre en évidence au cours de ce travail que la gestion est un sujet assez sensible au sein des musées et que, par suite, sans un travail approfondi (longues observations ou longs entretiens) l'information à laquelle nous pouvions prétendre ne serait que superficielle. L'objectif de cette première phase étant d'interroger tous les musées français, nous avons limité notre ambition au recueil d'une information "de base" qui nous permet de poser les fondements de notre travail. Le choix de questions fermées a été également facilité par le fait que les informations recueillies par la voie des questionnaires doivent être complétées et explicitées par les études de cas.

⁴ A titre d'exemple, nous avons longuement expliqué pourquoi il était important de faire figurer les coordonnées du répondant sur le questionnaire tout en nous engageant par ailleurs à garantir l'aspect confidentiel de ces informations.

Enfin, la troisième raison tient à la fois au répondant et à l'enquêteur : il était important, pour inciter les gestionnaires à répondre, de leur faciliter le travail et de leur offrir un questionnaire pouvant être rempli rapidement et assez facilement ; par ailleurs les questions fermées et préformées permettent un travail de dépouillement systématique simplifié.

La longueur du questionnaire dépend bien évidemment du problème de recherche et de sa complexité, mais elle influe également sur le désir de l'enquêté de répondre aux questions : plus le questionnaire est long, plus le risque de lassitude de l'interviewé est grand. Bien que le sujet du contrôle de gestion dans les musées mobilise des concepts complexes (identité, culture, pouvoir, etc.), nous avons volontairement limité la taille du questionnaire à 24 items puisqu'il nous est apparu que le recours à un questionnaire auto-administré ne nous permettrait pas d'accéder à la complexité des concepts mobilisés : le questionnaire se contente donc de fournir des données factuelles.

L'ordre des questions a fait lui aussi l'objet de tests : nous avons ainsi recherché un ordre qui encourage la personne interrogée à répondre et qui nous permette de "recouper" ses réponses par des thèmes répétitifs à l'intérieur du questionnaire. Cette redondance permet, de plus, d'accroître la fiabilité des informations recueillies. Le questionnaire s'ordonne ainsi de manière progressive autour de trois thèmes. La description du musée est placée au début du questionnaire car elle permet de capter l'attention de la personne interrogée, de la familiariser avec le questionnaire et de l'amener à réfléchir au sujet de l'enquête. Les questions sur les pratiques de gestion - plus difficiles - constituent la seconde partie du questionnaire tandis que les questions d'identification permettent de clore le questionnaire.

2.3. La rédaction du projet de questionnaire

Le questionnaire devait nous permettre de répondre à notre question de recherche et ainsi d'établir des liens à l'aide d'instruments de mesure entre nos deux concepts principaux : les musées et le contrôle de gestion. Le questionnaire est en conséquence composé de trois parties : le musée, les pratiques de gestion et le répondant.

• Le musée

Ignorant a priori quels critères étaient opérants pour ce qui concerne l'attitude des musées français vis-à-vis du contrôle de gestion, nous n'avons pas voulu multiplier les critères de segmentation des musées. Cette partie vise donc à nous informer sur les **caractéristiques** du musée interrogé tant sur son statut que sur sa taille, critères ayant une influence directe sur l'attitude du musée vis-à-vis du contrôle de gestion. En effet, on peut mettre en évidence que, d'une part, les typologies généralement utilisées sont

toutes ordonnées autour du statut des musées et que, d'autre part, ce statut a une influence sur la latitude dont dispose le musée en matière de gestion. Dans le même souci de logique, il nous a semblé que cette distinction par les statuts devait être complétée par une distinction touchant la taille du musée, étant entendu que, comme pour toute organisation, l'accroissement de la taille des musées entraîne une augmentation de sa complexité et donc la nécessité de gérer cette dernière tant sur le plan organisationnel que sur le plan des méthodes de contrôle interne.

Le critère de taille est entendu au sens large c'est-à-dire qu'il inclut à la fois des critères physiques, des critères financiers et des critères de rayonnement culturel.

• **Les pratiques de gestion**

C'est la partie la plus importante de notre questionnaire. Elle comporte seize questions qui s'ordonnent autour de cinq thèmes principaux :

- l'existence ou non d'une planification stratégique⁵ ;
- la place et le poids "organisationnel" du gestionnaire ;
- le budget et son élaboration ;
- le point de vue subjectif du gestionnaire sur les finalités de son action et de son rôle ;
- les outils de gestion utilisés et les modalités d'action pratiquées.

Plusieurs pistes nous ont permis de choisir les thèmes et les questions de notre questionnaire.

Tout d'abord, le travail que nous avons réalisé lors de notre mémoire de D.E.A. sur le contrôle de gestion des expositions temporaires dans les musées nationaux nous a permis de mettre en évidence les principaux thèmes de gestion qui devaient figurer dans un tel questionnaire... tout en étant extrêmement consciente qu'il ne fallait pas aller trop loin dans l'investigation puisque les musées nationaux eux-mêmes n'en sont qu'aux balbutiements du contrôle de gestion.

Par ailleurs, deux enquêtes réalisées ces dernières années sur les systèmes d'information et de gestion des municipalités⁶ d'une part, et sur les contrôleurs de gestion des

⁵ Il s'agit ici en effet d'une recherche en sciences de gestion (et non sur une technique de gestion) ; ceci implique de remonter jusqu'au niveau stratégique pour prendre en considération l'ensemble du système de gestion.

⁶ François Meyssonier. Compte-rendu d'une enquête sur les systèmes d'information et de gestion des municipalités. Communication au douzième congrès de l'Association Française de Comptabilité. 23, 24 et 25 Mai 1991. 27 pages.

organisations publiques⁷ d'autre part, nous ont fourni certaines questions qui, parfaitement rédigées, claires et pertinentes au sein de ces travaux, ne nous ont pas paru devoir faire l'objet d'une réécriture. C'est ainsi que les questions 16, 17 et 19 sont intégralement reprises du travail de Philippe Hussenot et Elizabeth Hachmanian.

Enfin, la question 18 sur les outils utilisés a été directement inspirée par un travail de Daniel Michel sur les systèmes de contrôle de gestion⁸. L'auteur y développe un schéma qui donne une représentation modélisée de l'évolution des systèmes de contrôle de gestion par rapport au temps et en fonction de la dimension des organisation : à partir d'une phase initiale restreinte au minimum légal comptable (phase zéro) et par rapport à laquelle l'organisation, généralement petite, utilise des moyens de gestion ponctuels et ad-hoc, le modèle se développe jusqu'à la phase 8 qui représente une situation optimale du système de contrôle intégré, adaptée à une vision idéale de la décentralisation dynamique des responsabilités. A chacune de ces phases est associé un certain nombre d'outils de gestion. Nous avons donc établi la liste des outils utilisés à partir de ce travail ce qui nous permet de tester immédiatement la pertinence de ce modèle sur la population des musées et éventuellement d'en tirer une typologie des musées français en ce qui concerne leurs systèmes de contrôle de gestion. Nous n'avons cependant pas utilisé toutes les phases mises en évidence par Daniel Michel et nous avons choisi de nous limiter aux phases zéro à cinq car notre travail de D.E.A. ainsi que les recherches bibliographiques que nous avons entreprises nous permettent de supposer raisonnablement qu'aucun musée français ne peut se trouver au delà de la phase cinq. Il est néanmoins évident que si l'enquête par questionnaires permet de découvrir un ou plusieurs musées répondant à la phase cinq ceux-ci seront bien entendu longuement interrogés lors de la phase suivante de ce travail (partie étude de cas). En conséquence si, contrairement à nos présomptions, l'un d'entre eux se révèle particulièrement innovant et en avance dans le domaine du contrôle de gestion, il ne pourra échapper à nos investigations.

Le questionnaire regroupe donc essentiellement des interrogations portant sur des **comportements**. Ceux-ci sont théoriquement observables mais il était plus pratique et plus économique de les mesurer par des déclarations. Cherchant à favoriser les réponses sincères et à éviter les biais de prestige ou de conformisme, nous nous sommes principalement axée sur des informations factuelles. Seules les questions 18, 19 et 21

⁷ Philippe Hussenot, Elizabeth Hachmanian. Les contrôleurs de gestion des organisations publiques. FNEGE. Institut de Management Public. 1985. 156 pages.

⁸ Daniel Michel. Les systèmes de contrôle de gestion. Les cahiers français n°210. Mars-Avril 1983. Pages 62 à 64.

font appel à l'opinion du répondant. Celle-ci, comme tous les phénomènes mentaux, n'étant pas directement observables, nous avons utilisé des échelles de notation (type Likert) permettant au répondant de coder la position qui reflète le mieux ses sentiments.

• **Le répondant**

Cette troisième et dernière partie répond à trois objectifs. Elle nous permet en premier lieu de connaître un peu mieux les hommes et les femmes en charge de la gestion dans les musées, en nous indiquant leur fonction, leur ancienneté et leur formation. Il est en effet permis de penser que les hommes et femmes de gestion ont au moins autant d'influence sur l'attitude du musée vis-à-vis de la gestion que la taille ou le statut de leur établissement.

Notre deuxième objectif est de nous prémunir au maximum contre le risque de non-réponse : en cas d'incompréhension ou de manque d'information sur les termes d'une réponse nous voulions pouvoir recontacter nos correspondants pour éviter d'avoir des questionnaires inexploitable.

Le troisième objectif de cette dernière partie est un objectif à moyen terme (dans l'optique de ce travail) puisqu'il nous permet, connaissant les coordonnées de nos correspondants, de pouvoir éventuellement les recontacter au cours de la deuxième partie de notre travail, c'est-à-dire lors de la phase d'étude de cas (s'ils font alors partie de l'échantillon sélectionné).

3. Les tests du questionnaire

Le questionnaire a été rédigé et testé entre mars et juillet 1993. Une première version a été soumise à divers tests permettant de s'assurer de sa pertinence et de sa qualité. Deux séries de tests successifs furent mises en place. Le choix des personnes soumises aux tests a été effectué de manière opportuniste, compte tenu des contacts que nous avons pu nouer lors de notre mémoire de D.E.A. Leur nombre a été dicté par un souci d'équité numérique entre les deux séries de tests⁹.

Le champ de notre recherche étant nouveau et relativement complexe, les écrits publiés peu nombreux et la théorie quasi absente, la première série de tests s'adressait à des personnes choisies en raison de leur **compétence** en matière de gestion de musée. Nous leur avons envoyé un exemplaire du questionnaire puis, au cours d'un entretien, leur avis sur la pertinence des questions, leur construction, leur justesse a été noté... Ces

⁹ La liste des personnes ayant contribué aux tests du questionnaire est donnée en annexe 4.

personnes ont donc joué le rôle de **conseillers** et d'**experts** pour juger de l'intérêt et de la pertinence du questionnaire. Leurs fonctions, leurs expériences ou encore leurs spécialités ont permis d'aboutir à une expertise explicitant les différents aspects et enjeux du problème posé ainsi que les points critiques à prendre en compte. A la suite de ces huit entretiens le questionnaire a été modifié une première fois pour tenir compte des remarques recueillies (retrait de certaines questions, reformulations, précisions, etc.).

Une deuxième série de tests a alors été lancée. Il s'agissait de s'adresser à sept personnes choisies pour leur compétence présumée en matière de gestion de musée. Nous leur demandions alors de remplir le questionnaire puis de nous recevoir pour discuter de leurs réponses... L'objectif était de nous assurer que la formulation des questions ne prêtait pas à confusion, que les questions - et les réponses proposées - étaient correctement comprises, sans risque d'interprétations erronées et que les modalités de réponse proposées étaient aussi exhaustives que possible. A la suite de ces sept entretiens, le questionnaire a été modifié une seconde fois pour aboutir à sa version définitive.

4. Présentation de la population interrogée

Le recueil des données primaires pose le problème de l'échantillonnage. La définition de l'échantillon nécessite de son côté que la population que l'on souhaite étudier ait été au préalable identifiée. Cette population doit en effet être définie avec le plus grand soin puisque de cette définition dépendra la qualité de l'échantillon. Dans cette étape intervient la recherche d'une base d'enquête, c'est-à-dire d'une liste exhaustive des individus de la population. Une telle liste n'existe cependant pas officiellement pour la population des musées français puisque ceux-ci constituent un ensemble très hétérogène¹⁰. Un ouvrage¹¹ fait néanmoins référence en la matière, il est d'ailleurs utilisé par les services de la D.M.F. comme liste des musées de France. C'est lui qui nous a permis d'établir la liste de notre population et nous avons pris le parti de nous adresser à l'**ensemble des musées français** sans distinction de statut, de taille ou de situation géographique puisqu'il était d'une part impossible de dresser a priori des critères de segmentation - valides par rapport à notre question de recherche - permettant de choisir un échantillon statistiquement représentatif d'entre eux et que, d'autre part, la liste dont nous disposions ne nous donnait que la dénomination et l'adresse des musées sans qu'il soit possible d'en connaître les caractéristiques.

¹⁰ Cf. chapitre 2.

¹¹ Pierre Cabanne. Bordas. 1990. Op. cit.

Les différents tests subis par le questionnaire, outre les améliorations et les compléments qu'ils nous ont permis de réaliser, nous ont amenée à penser que les gestionnaires de musées risquaient d'hésiter à répondre au questionnaire si celui-ci n'était pas accompagné d'une lettre de présentation et d'incitation émanant de services officiels. Nous avons donc pris contact au cours du printemps 1993 avec les responsables de la Direction des Musées de France afin d'obtenir une lettre encourageant les responsables de musées à participer à notre travail. Cette démarche nous a conduite à modifier quelque peu la procédure d'enquête d'abord envisagée. Les responsables de la D.M.F. ont en effet demandé que les envois de questionnaires soient différés d'un an, c'est-à-dire qu'ils soient envoyés en juin 1994 au lieu de juin 1993, alors qu'ils étaient prêts à cette date. Plusieurs réunions avec des responsables de musées - au cours desquelles fut évoquée notre recherche - les avaient en effet convaincus que les conservateurs étaient alors extrêmement sollicités et que ces questionnaires leur apparaîtraient comme un des nombreux travaux supplémentaires demandés par leurs autorités de tutelle. Par ailleurs, l'expérience de la D.M.F. en matière d'enquête montrait que certains musées ne répondaient jamais aux enquêtes qui leurs étaient envoyées. Soucieux à la fois de maintenir de bonnes relations avec les responsables des musées et d'obtenir un bon taux de réponse à notre questionnaire, les responsables de la D.M.F. nous ont proposé de modifier notre procédure d'enquête en procédant en deux temps. La D.M.F. devait en effet faire parvenir en janvier 1994 une enquête ("Muséostat") à l'ensemble des musées français afin d'étudier leur fréquentation. Elle nous a proposé d'intégrer à cette enquête deux questions "omnibus" de contrôle de gestion. Les réponses à ces deux questions, ainsi que d'autres informations disponibles dans cette enquête (statut du musée, autorité de tutelle, contrôle scientifique, etc.), devaient nous permettre d'élaborer un échantillon représentatif des musées et ainsi de n'en interroger que le nombre suffisant pour notre propre enquête.

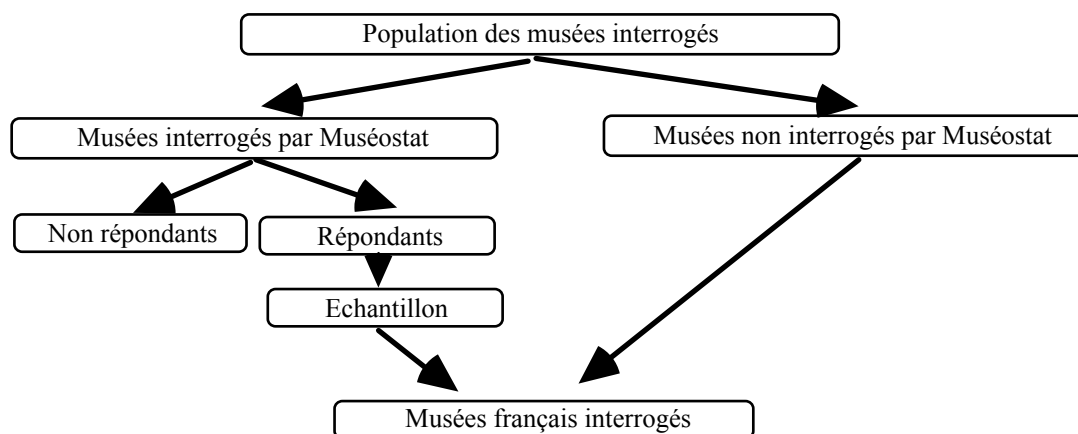


Schéma 7.9. : Procédure initialement prévue

Avec l'introduction de cette nouvelle procédure notre population se trouvait scindée en deux groupes : le groupe exclu de Muséostat, directement interrogé, et le groupe des musées interrogés par Muséostat, pour lesquels seul un échantillon représentatif devait être soumis à notre enquête. Après examen attentif de la structure de la population des musées ayant répondu à Muséostat l'année précédente (1993), nous avons été amenée à reconsidérer la procédure établie¹². En effet, en 1993 Muséostat a interrogé 1 200 musées. Sur ceux-ci, 585 ont répondu. En les répartissant suivant un indicateur de taille simple (la fréquentation), on obtient une structure de population comme suit :

Fréquentation annuelle	Nombre de musées
Plus de 100 000 visiteurs	49
De 35 000 à 100 000 visiteurs	100
De 15 000 à 35 000 visiteurs	144
De 5 000 à 15 000 visiteurs	161
Moins de 5 000 visiteurs	131
Total	585

Tableau 7.10. : Répartition des musées répondant à Muséostat en fonction de leur fréquentation

Or, établir un échantillon représentatif sur une population aussi limitée, compte tenu du nombre de critères de segmentation possible (statut, taille, situation géographique, etc.), nous a semblé peu crédible sur le plan scientifique : une méthode d'échantillonnage scientifique peut générer dans un tel cas des **biais d'échantillonnage** supérieurs à ceux obtenus par une méthode plus empirique. Nous avons donc opté pour la seconde méthode et considéré que les musées répondant à Muséostat faisaient montre d'une première bonne volonté permettant de supposer qu'ils répondraient également à notre enquête (on espérait un taux de réponse de 15 %) ; en revanche les musées ne répondant pas à Muséostat - enquête émanant pourtant des services officiels du ministère, appelant des réponses faciles et rapides et offrant des enveloppes pré-affranchies pour les réponses - risquaient très fortement de ne pas répondre à notre enquête : on a donc considéré qu'ils s'en étaient auto-exclus. L'échantillon retenu est donc un **échantillon de convenance** ("convenience sample").

¹² En 1994 Muséostat interroge 1300 musées selon la même procédure : on peut donc s'attendre à une structure de population similaire.

La population auprès de laquelle nous avons mené notre enquête se présente en définitive ainsi :

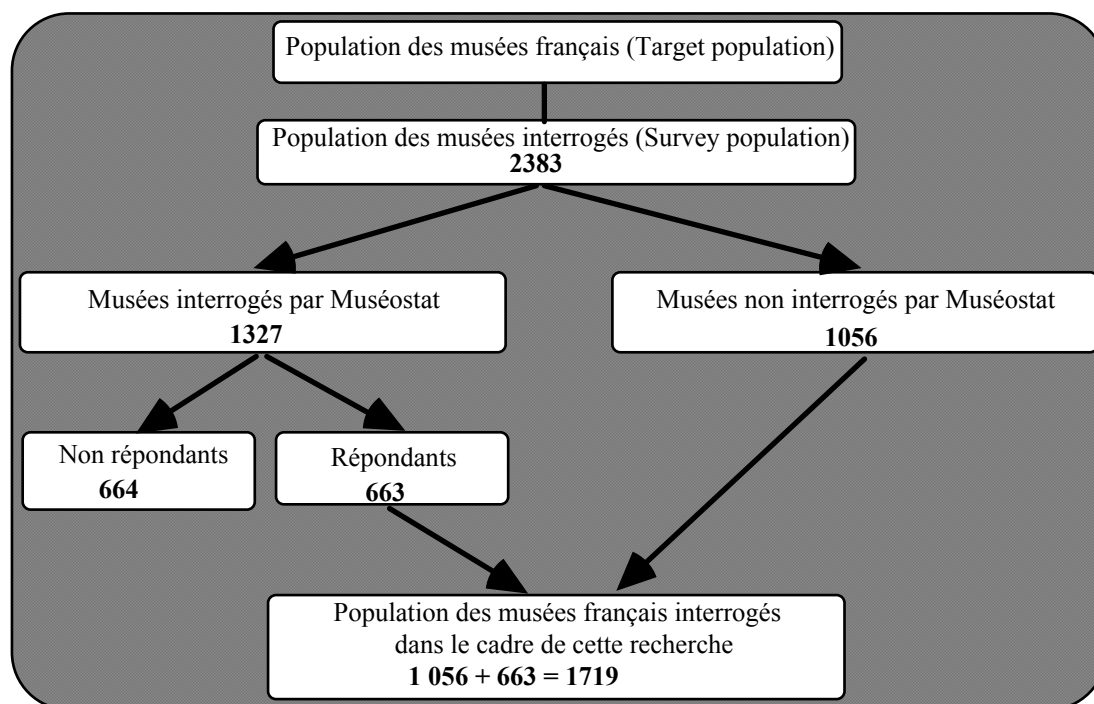


Schéma 7.11. : Composition de la population des musées interrogés¹

Lors de l'envoi des questionnaires, nous avons été confrontée aux problèmes, mis en évidence par Jacques Girin¹⁴, liés à l'absence d'un groupe de suivi. Notre interlocuteur principal à la D.M.F. (le chef du bureau des affaires financières et de la logistique) avec lequel nous avons négocié les modalités de l'enquête a en effet été nommé au début de l'année 1994 au musée Picasso. Son remplaçant, occupé par sa nouvelle prise de fonction, n'a pas soutenu ce projet avec autant d'intérêt que son prédécesseur. A cela s'est ajouté le départ en juillet 1994 du directeur des musées de France qui a créé des tensions importantes au sein de la D.M.F. et a failli remettre en cause l'envoi des questionnaires.

Après maintes tractations, les 1719 questionnaires ont pu néanmoins être envoyés en juillet 1994... mais sans lettre de recommandation de la D.M.F. Ceci n'a cependant pas constitué un handicap puisque seuls trois musées nous ont retourné le questionnaire vierge en invoquant l'absence de recommandation de la D.M.F.

¹³ Le détail de la population interrogée est donné en annexe 5.

¹⁴ L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. 1989.

Section 3 : LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES : LES ETUDES DE CAS

La validation statistique autorisée par l'exploitation des questionnaires demeure en partie **insuffisante**. Elle présente en effet un caractère artificiel lié au fait qu'elle repose sur des relations d'inférence supposées entre quelques variables et ne permet qu'un commentaire des corrélations et de leur signification statistique. La réalité, décrite de façon statique, ne permet pas en effet d'expliquer les phénomènes observés. Il existe dans ces conditions un risque non négligeable que d'autres phénomènes puissent expliquer les relations mises en évidence. Michel Marchesnay¹⁵ pense qu'il faut alors admettre d'autres formes de validation que la seule validation statistique.

A cette question de limite d'utilisation des outils statistiques, il faut ajouter que l'on ne saurait considérer les systèmes de contrôle de gestion comme de simples collections d'outils et de procédures¹⁶ et qu'il est par conséquent essentiel de parvenir à intégrer à ce travail des notions de pouvoir, d'influence, d'autonomie - bien difficiles à appréhender au travers d'un questionnaire - afin de ne pas perdre de vue que :

*"le système social que constitue une organisation constitue le plus souvent un équilibre délicat de pouvoirs, de contre - pouvoirs, de sphère d'autonomie et d'influences... que va venir perturber la mise en place ou la rénovation d'un système de contrôle de gestion"*¹⁷.

Ces deux constats expliquent que l'on ait choisi de compléter et d'éclairer les résultats des questionnaires par le recours à des méthodes de recueil d'informations qualitatives, *"éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et, d'une façon plus générale, être en accord avec le sens [...] de certains phénomènes qui se produisent plus ou moins naturellement dans le monde social"*¹⁸.

L'étude de cas nous permet ainsi de conforter notre validation et de **passer d'une généralisation statistique à une généralisation théorique** :

- L'observation sur une population donnée (réalisée par la voie de l'enquête par questionnaires) autorise une généralisation statistique pour passer de l'échantillon à la population ;
- La méthode des cas autorise quant à elle une généralisation théorique puisque le cas peut être considéré comme test de la théorie.

¹⁵ De la théorisation en sciences de gestion. 1991. Op. cit.

¹⁶ Cf. infra, chapitre 6.

¹⁷ Patrick GIBERT. VII^e congrès international de la revue PMP. 1994.

¹⁸ Van Maanen cité par Jean-Claude Usunier et alii. 1993. Page 117.

Les études exploratoires permettent en effet la **compréhension** des phénomènes et leur analyse en profondeur, difficilement accessibles par l'intermédiaire de méthodes plus formalisées (comme le questionnaire). Elles seront caractérisées par la faible taille de l'échantillon (lourdeur et coût du recueil des informations) et par l'interaction entre l'observateur et l'observé qui nécessite d'être attentif aux problèmes liés à cette interaction (subjectivité, transferts, ...) mais que le chercheur doit accepter comme "*moyen de connaissance et même le seul*"¹⁹ pour accéder à la compréhension des phénomènes étudiés. Michel Crozier et Erhard Friedberg recommandent d'ailleurs au chercheur d' :

*"entrer de plain pied dans [le champ étudié] pour se mettre à la place des différents acteurs et reconstruire pour lui même la logique des diverses situations qui s'y rencontrent"*²⁰.

1. Objectif des études de cas

Nous avons vu précédemment que notre question de recherche nous amenait - selon Robert Yin - à mettre en place une stratégie de recherche reposant sur la complémentarité d'une enquête descriptive et d'études de cas permettant de comprendre les phénomènes observés, d'appréhender le fonctionnement réel des institutions et, plus précisément, leur comportement en matière de contrôle de gestion. L'étude de cas serait :

*"particulièrement recommandée lorsqu'on aborde des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles, et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension"*²¹.

Robert Yin définit l'étude de cas comme une enquête empirique qui examine des phénomènes contemporains dans leur contexte réel en utilisant plusieurs sources d'information. Elle est utilisée dans des situations où la **frontière** entre le phénomène et son contexte n'est pas donnée et nécessite que soient opérés des choix, des jugements.

Il s'agit donc d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations en suivant pour cela une logique de recherche **inductive** et en se concentrant sur les problèmes concrets rencontrés dans le fonctionnement des organisations.

Le recueil et l'analyse des informations qualitatives ont été réalisés selon la méthode développée par **Michel Crozier** et **Erhard Friedberg** pour appréhender le

¹⁹ Michel Berry. Logique de la connaissance et logique de l'action. 1984. Cité par Martine Rispal. 1993. Page 137.

²⁰ 1977. Page 457.

²¹ Yves Evrard et alii. 1993. Page 85.

fonctionnement des organisations et comprendre et analyser les mécanismes à l'œuvre. L'analyse théorique issue de la littérature et les premiers résultats fournis par les études statistiques des questionnaires peuvent en effet nous amener à considérer que les systèmes de contrôle de gestion des musées sont des **phénomènes organisationnels** dont l'existence et le développement peuvent être expliqués comme ceux d'un **construit contingent**, qui ne peut s'expliquer par un processus mécanique d'adaptation aux caractéristiques des musées et de leurs environnements mais doit également intégrer l'influence des acteurs en présence et leurs jeux de pouvoirs.

Michel Crozier et Ehrard Friedberg développent ainsi le postulat selon lequel les différents acteurs de l'organisation disposent tous d'une certaine **marge de liberté** qu'ils mettent à profit pour poursuivre une stratégie relationnelle en vue d'atteindre leurs **objectifs personnels**. Ces marges de liberté sont des sources de pouvoir pour les acteurs et constituent des zones d'incertitude pour les autres membres de l'organisation, en minorant leur capacité à remplir leur rôle et atteindre leurs objectifs. Dans cette optique l'organisation constitue un **système social dynamique**, en ajustement permanent, lieu de relations de pouvoir qui se développent autour et à propos des structures existantes.

Pour comprendre l'évolution du fonctionnement réel des systèmes de contrôle de gestion, nous utiliserons une méthode d'analyse clinique permettant de **découvrir la réalité des pratiques**. Ainsi que le recommandent Michel Crozier et Erhard Friedberg nous sommes partie de l'**expérience vécue** des différents acteurs en présence pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les systèmes étudiés. Les informations factuelles fournies par les questionnaires, tant sur les établissements eux mêmes que sur leurs outils et pratiques de gestion, n'offrant qu'une vue partielle et figée des systèmes de contrôle de gestion dans les musées, elles devront être complétées pour comprendre les mécanismes profonds de fonctionnement et de constitution de ces systèmes par les perceptions, sentiments et attitudes des acteurs à l'égard de l'organisation. On a retenu, par conséquent, la technique des entretiens comme moyen d'information privilégié. Notre objectif était alors d'accéder à une **compréhension** des pratiques observées en respectant le postulat heuristique de la démarche selon lequel : *"tous les phénomènes [observés] ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent. Et le propre [du travail du chercheur], c'est précisément de rechercher et de trouver le "sens profond" qui souvent se cache derrière le "sens" ou le "non-sens" apparent"*²².

²² Michel Crozier, Ehrard Friedberg. 1977. Op. cit. Page 456.

2. Les guides d'entretiens

L'objectif des entretiens semi-directifs était de compléter les informations recueillies par le biais des questionnaires en donnant la possibilité aux différents acteurs de développer un **discours plus en profondeur** sur leur organisation et ses systèmes de gestion. Le questionnaire est en effet une technique paradoxale en sciences humaines puisque de nombreux auteurs soutiennent la thèse selon laquelle "*plus on pose de questions directes, moins on a de réponses*", car ces réponses ne seraient que des réponses de surface renvoyant à la seule logique de la personne qui questionne. Ceci signifie qu'il existe une relation entre le degré de liberté laissé à la personne interrogée et le niveau de profondeur des informations qu'elle peut fournir. Notre thème de recherche mettant en œuvre des phénomènes complexes de pouvoir, il était important de mettre en place une technique de recueil d'informations plus approfondie que le simple questionnaire afin de **recueillir un discours qu'aucune logique extérieure ne vienne a priori structurer** par des questions directes ou standardisées. L'entretien semi-directif en facilitant la spontanéité du discours permet l'émergence de l'affectif, du subjectif et du non-rationalisé, trois éléments indispensables à l'explication des comportements. Il était impossible de s'en affranchir pour un travail mobilisant des concepts de pouvoirs et de relations entre les acteurs.

C'est à partir des réflexions patiemment livrées par nos interlocuteurs qu'ont pu être élaborés les raisonnements et schémas explicatifs qui constituent la conclusion de notre recherche. Comme le questionnaire, le guide d'entretien a fait l'objet de deux tests successifs auprès de personnes choisies de façon opportuniste :

- un **test de validité** auprès d'un responsable d'un service financier de la R.M.N., choisi en raison de sa **compétence** en matière de gestion de musée, qui a joué le rôle de **conseiller** et d'**expert** pour juger de l'intérêt et de la pertinence du guide d'entretien.
- un **test de compréhension** auprès d'un gestionnaire de musée auprès duquel nous avons mené l'entretien pour en tester la longueur (évaluation du temps nécessaire), la clarté et la logique interne.

Les entretiens se déroulent à partir d'un guide d'entretien²³ qui liste 4 thèmes principaux (décomposés en sous thèmes et questions) définis en fonction du modèle théorique et des analyses des questionnaires. L'objectif était d'avoir abordé en fin d'entretien l'ensemble de ces thèmes avec les personnes interrogées. L'ordre des thèmes abordés n'a

²³ La version complète du guide d'entretien peut être consultée en annexe.

pas été immuable : il a varié pour chaque entretien en fonction de leur degré de proximité avec le discours de la personne interrogée. De même, l'ensemble des questions n'a pas été abordé avec tous nos interlocuteurs, un tri était opéré en fonction des caractéristiques du musée et du répondant pour ne poser que les questions correspondant à chaque situation. Ce tri était opéré à partir de questions "filtres" nous permettant d'acquérir une connaissance de la situation de notre interlocuteur et ainsi de choisir des questions pertinentes, reformulées dans un vocabulaire qui lui soit familier.

Les quatre thèmes structurent le guide d'entretien en se succédant de façon progressive de façon à respecter un enchaînement logique pour le répondant : présentation des acteurs présents dans le musée (1), de leurs fonctions, de leurs relations ; le système d'information de gestion, interface avec les partenaires extérieurs (et, plus spécialement, avec les bailleurs de fonds) (2) ; le système d'information de gestion dans le musée (3), son rôle, son importance, l'utilisation qui en est faite ; l'évaluation du système d'information de gestion (4).

Introduction : description rapide du musée

Thème 1 : Les acteurs

Sous thème 1.1. L'interviewé

Sous thème 1.2. Les autres acteurs

Thème 2 : Le contrôle de gestion, outils de dialogue avec les partenaires

Sous thème 2.1. Avec les bailleurs de fonds (budget)

Sous thème 2.2. Avec les autres partenaires

Thème 3 : Le contrôle de gestion du musée

Sous thème 3.1. Contrôle du fonctionnement du musée

Sous thème 3.2. Animation et motivation des acteurs

Thème 4 : Critères de réussite et de difficultés

Sous thème 4.1. Evaluation

Sous thème 4.2. Réussite et difficulté

Les entretiens ont été conduits suivant une méthode semi-directive. Ils débutaient par une présentation des **objectifs** de la recherche et de l'exploitation qui serait faite des informations recueillies. En nous présentant comme chercheur universitaire, neutre et indépendant par rapport aux différents acteurs présents dans les musées mais aussi par rapport aux autorités de tutelle, et en garantissant un respect strict de l'**anonymat** des interviewés, nous nous sommes efforcée de sécuriser nos interlocuteurs pour qu'ils

puissent s'exprimer de la façon la plus libre possible. L'enregistrement sur bande sonore, autorisé par les interviewés, a permis de confirmer l'information recueillie par la retranscription intégrale des entretiens - condition indispensable à l'analyse de contenu - et la validation, par les interviewés eux-mêmes, de leurs propos. Attentive à l'**acceptation interne** des résultats de la recherche (critère de validation des méthodes qualitatives) nous avons soumis à nos interlocuteurs les compte-rendus ou retranscriptions d'entretien ainsi que les portraits qui en étaient tirés en leur demandant de les corriger et, le cas échéant, de les compléter.

Les entretiens avaient pour objectif de **comprendre** les raisons, **objectives et subjectives**, de l'émergence (ou non émergence) de systèmes de contrôle de gestion dans les musées. Ceci suppose que le chercheur soit particulièrement attentif, tout au long de cette phase de sa recherche, à maintenir une objectivité maximale²⁴ en cherchant à saisir les informations et à les comprendre de **l'intérieur, sans essayer de les faire entrer dans une théorie pré-établie**.

Les contacts privilégiés noués avec la D.M.F. nous ont permis tout au long du travail de recueil d'information de solliciter des avis d'experts sur la pertinence et la signification des informations recueillies ainsi que sur le bien-fondé des outils utilisés et du dispositif de recherche.

3. Présentation de la population

L'objectif de cette phase de recueil d'informations qualitatives étant d'explorer en profondeur les phénomènes étudiés, il s'agissait d'obtenir une richesse, une profondeur, une diversité et une qualité du contenu. L'échantillon retenu est par conséquent de faible taille (contrainte de temps) et n'a **aucune prétention de représentativité** au sens statistique du terme. Il répond par contre à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée en traduisant la **diversité des cas possibles**. L'échantillon sur lequel portent les analyses n'est donc pas **représentatif** de la population statistique mais de **l'objet de la recherche**.

La première vague d'enquêtes par questionnaires, outre le fait qu'elle nous fournit une information sommaire sur le spectre des pratiques de contrôle de gestion dans les musées, nous permet de construire un échantillon très étroit de quelques cas exemplaires qui feront l'objet d'études plus approfondies. Le choix de la population sélectionnée pour ces études de cas nécessite par ailleurs de s'interroger sur le choix de

²⁴ Une subjectivité minimale ? Nous ne reviendrons pas ici sur le rôle du chercheur en sciences sociales ; l'objectivité est impossible à atteindre en la matière.

l'unité d'analyse retenue. Dans le cadre de cette recherche, plusieurs niveaux d'analyse semblent devoir être choisis pour obtenir la vision rendant le plus parfaitement compte de la complexité des phénomènes observés : l'organisation, les groupes (culturels / administratifs) et les individus. L'articulation des différents niveaux d'analyse doit par conséquent être également étudiée.

	Un cas traité	Plusieurs cas traités
Une unité d'analyse	Une expérience dans une organisation (Eisenhardt, Bourgeois)	Une expérience dans différentes organisations (Eisenhardt, Bourgeois)
Plusieurs unités d'analyse	Différentes expériences dans une même organisation (Burgelman)	Différentes expériences dans différentes organisations (Burgelman x n)

Schéma 7.12. : Plusieurs utilisations des cas

Pour cette recherche nous utilisons des cas multiples, **non pour constituer un échantillon représentatif**²⁵, mais afin d'examiner des situations exemplaires qui méritent d'être analysées. La sélection des institutions a donc été guidée par notre problématique et réalisée avec l'objectif de **privilégier les contrastes** entre les organisations afin d'obtenir une représentativité des problèmes abordés dans le développement du cadre opératoire²⁶.

La sélection initiale des institutions et des interlocuteurs a été réalisée avec un **souci méthodologique** afin de ne pas grever la validité interne de la recherche. Les choix finaux ont cependant été dictés en grande partie par les **opportunités** qui se sont présentées, les **moyens** dont nous avons disposés et les choix teintés d'**arbitraire** que nous avons dû réaliser. La capacité d'accueil des différents musées au moment où a été menée la collecte des informations qualitatives ainsi que leur situation géographique ont ainsi contribué à l'ultime sélection des établissements.

La prise en compte du facteur "temps", mais également la volonté de ne pas mettre en œuvre un ensemble d'analyse trop vaste risquant de ne conduire qu'à des constatations superficielles, nous a incitée à mettre en place des **traitements mixtes** : les sites

²⁵ Non seulement il n'existe pas de moyen de savoir si les phénomènes observés sont statistiquement significatifs mais, de plus, la sélection des musées faisant l'objet de l'analyse qualitative nous assure de leur non représentativité statistique !

²⁶ S'est également greffé sur ce choix théorique, un certain opportunisme méthodique (au sens de Jacques Girin) qui a permis d'établir un échantillon "réaliste" par rapport aux moyens de cette recherche (établissement plus ou moins accessible, contraintes et disponibilités des acteurs, moyens financiers alloués à la recherche, etc.).

peuvent par conséquent faire l'objet d'une **étude de cas descriptive rapide** (sites "légers" pour confirmer et compléter les informations descriptives) ou, au contraire, fournir des informations **denses** permettant de démontrer les mécanismes (sites "lourds" : études monographiques). Autrement dit, nous avons couplé une approche intensive de trois établissements à une approche plus extensive de cinq autres musées. On a ainsi privilégié dans l'analyse qualitative intensive les grands et très grands musées et les musées autonomes dont l'analyse statistique a révélé qu'ils constituaient en quelque sorte le banc d'essai des systèmes muséaux de contrôle de gestion en raison des moyens financiers et humains plus importants dont ils disposent, de leur (souvent) grande ouverture sur l'extérieur mais également des problèmes d'organisation plus aigus qu'ils rencontrent du fait de leur taille et / ou de l'autonomie dont ils disposent.

Le nombre de cas a évolué en fonction des résultats obtenus (recherche d'optimisation du gain marginal de connaissances : le nombre d'observations croît jusqu'au moment où une tendance générale nette peut être dégagée dans un groupe d'organisations) et de préoccupations pragmatiques tels que le temps et les fonds nécessaires.

Les facteurs intervenant dans le recours aux outils et procédures de gestion mis en évidence par l'analyse quantitative ont été pris en compte pour la constitution de l'échantillon [Glaser et Strauss, 1967] qui privilégie la variété et le contraste comme critère de sélection des individus [Miles et Huberman, 1984]. Notre volonté était de privilégier les **cas exemplaires** c'est-à-dire les musées ayant un **apport significatif** en matière de systèmes de contrôle de gestion permettant de **décrire des systèmes originaux et intéressants** et de servir de base à une réflexion plus théorique sur l'évolution des systèmes de contrôle de gestion en univers muséal.

- Analyse de 3 systèmes d'information de gestion dans des musées petits et moyens (Groupe 1) ;
- Analyse de 3 systèmes d'information de gestion dans de grands musées (Groupe 2) ;
- Analyse de 2 systèmes d'information de gestion dans de très grands musées (Groupe 3).

Groupe	Musée	Taille	Autonomie	Cas lourd	Cas léger
1	1. Musée municipal	Petit	Mixte		x
1	2. Musée du vin	Moyen	Autonome		x
1	3. Histoire naturelle	Moyen	Mixte		x
2	4. Musée National de l'Automobile	Grand	Mixte	x	
2	5. Musée Picasso	Grand	Mixte	x	
2	6. Musée Beaux-arts	Grand	Mixte	x	
3	7. Grand Louvre	Très grand	Autonome	x	
3	8. Cité des Sciences	Très grand	Mixte	x	

Tableau 7.13. : Les musées sélectionnés pour les études de cas

Musée	Interlocuteur	Date	Durée	R	E	V	A
1. Musée municipal	Chef d'établissement	24 / 10	1 H 30	x	x	x	x
2. Musée du vin	Chef d'établissement	12 / 10	1 H 30	x	x	x	x
3. Histoire naturelle	Chef d'établissement	09 / 10	1 H 30	x	x	x	x
4. Musée de l'Automobile	Chef d'établissement	16 / 10	2 H 30	x	x	x	x
	Muséographe	16 / 10	1 H 30	x	x	x	x
5. Musée Picasso	Secrétaire général	19, 22 / 09	3 H 30	x	x	x	x
	Conservateur	15 / 09	1 H	x	x	x	x
6. Musée Beaux-Arts	Directeur administratif	11 / 10	2 H	x	x	x	x
	Conservateur	11 / 10	1 H 30	x	x	x	x
7. Grand Louvre	Responsable service financier	27 / 10	1 H 15	x	x	x	x
	Chef de service Auditorium	03 / 11	1 H 15	x	x	x	x
	Administrateur Auditorium	30 / 10	1 H 30	x	x	x	x
8. Cité des Sciences	Contrôleur de gestion central	20, 31 / 10	2 H 30	x	x	x	x
	Chef de projet D° des expos	25 / 10	2 H	x	x	x	x
	Chef du service gestionnaire	03 / 11	2 H	x	x	x	x

Tableau 7.14. : Les entretiens

[R : retranscrit ; E : portrait envoyé à l'interlocuteur pour validation ; V : validé par l'interlocuteur ; A : analysé)

4. Collecte des données

Compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative reposant essentiellement sur une série d'entretiens auprès d'un échantillon de petite taille. L'entretien semi - directif constitue en effet une technique privilégiée de collecte de données, irremplaçable lorsqu'il s'agit de faire parler les acteurs sur leurs expériences et intentions. Il est utilisé ici puisque la revue de littérature nous a montré que les discussions sur l'introduction du contrôle de gestion en milieu muséal se faisaient la plupart du temps à un niveau idéologique.

Les thèmes abordés par les guides d'entretien (cf. supra 2.) pouvant concerner plusieurs fonctions muséales, nous avons rencontré dans chaque musée plusieurs personnes concernées par le système d'information de gestion. Il était, de plus, important de contacter des interlocuteurs porteurs de rationalités différentes et n'ayant ni les mêmes objectifs, ni les mêmes préoccupations par rapport à leur institution et à son système d'information de gestion. Notre objectif était par conséquent de rencontrer :

- Dans les musées petits et moyens : le responsable du musée (conservateur ou directeur).

Dans ces musées, le chef d'établissement est en effet à la fois le seul décideur interne, le responsable du système d'information de gestion et le porteur du projet artistique. Les salariés présents autour de lui sont, dans la quasi-totalité des cas, des techniciens et des gardiens, peu informés des questions de gestion de leur musée.

- dans les grands musées : le responsable du système d'information de gestion et un utilisateur exerçant des fonctions culturelles.

Selon les cas le responsable du système d'information de gestion peut être le chef d'établissement lui-même ou le responsable administratif du musée (secrétaire général, par exemple). Quelle que soit sa fonction, il est l'interlocuteur le plus apte à nous expliquer et nous décrire le système d'information de gestion du musée.

Les autres salariés du musée qui nous intéressent sont les utilisateurs présumés du système d'information de gestion. Nous avons choisi d'interroger les utilisateurs exerçant des fonctions culturelles (conservateurs en général) car ce sont eux qui, réalisant le projet culturel (exposition, restauration, documentation, étude...), vont "consommer" les ressources de l'établissement. Il est par conséquent intéressant d'étudier leur point de vue sur les systèmes de gestion.

- dans les très grands musées : le responsable du système d'information de gestion, un utilisateur "administratif" et un utilisateur "culturel".

Aux entretiens avec le responsable du système d'information de gestion et l'utilisateur exerçant des fonctions culturelles, choisis pour les mêmes raisons que dans les grands musées, nous avons ajouté dans les très grands musées un utilisateur des systèmes d'information de gestion exerçant des fonctions administratives. Ceci nous permet d'étudier comment sont diffusées et utilisées les informations de gestion et ajoute un nouveau point de vue sur les systèmes de gestion.

Cette procédure nous permet de confronter les différentes opinions susceptibles d'être présentes dans un musée et facilite la triangulation des informations. Les cinq cas mettant en œuvre une analyse intensive ont fait l'objet d'un nombre d'entretiens plus important que les autres musées²⁷ mais tous permettent de progresser dans l'analyse et la compréhension des phénomènes étudiés : **les seconds viennent souligner les premiers et donnent à réfléchir sur un ensemble plus vaste.**

²⁷ Ceci s'explique également par le nombre plus important d'acteurs différents présents dans ces organisations (cf. titre 2, partie 3, chapitre 8).

Pour compléter et valider les informations recueillies lors des entretiens mais également pour prendre connaissance des modes de fonctionnement adoptés et les comparer entre eux, un recueil (ou une consultation) des principaux documents a été effectué dans les organisations. Tous les musées étudiés n'ayant pas une richesse de documentation égale, la collecte des documents diffère d'un musée à l'autre. Elle a cependant toujours été guidée par nos objectifs de compréhension des phénomènes observés et de validité / fidélité de la recherche.

	Musées							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Entretiens								
• Responsable du SIG	x	x	x	x	x	x	x	x
• Utilisateur "administratif"							x	x
• Utilisateur "culturel"				x	x	x	x	x
• Directeur		x		x				
• Conservateur	x		x		x	x	x	x
• Responsable administratif					x	x	x	x
• Autre				x			x	x
Recueil de documents								
• Présentation du musée	x	x	x	x	x	x	x	x
• Programme des activités	x	x	x	x	x	x	x	
• Bilan d'activité	x				x		x	
• Rapport d'activité	x		x		x		x	x
• Etude des visiteurs				x	x	x	x	x
• Document "stratégique"			x				x	x

Tableau 7.15. : Collecte des données auprès des musées

5. Exploitation des données

L'une des difficultés pratiques de l'analyse qualitative est de générer des données **volumineuses** difficilement exploitables si le chercheur ne les réduit pas. Michael Miles et Matthew Huberman²⁸ ont produit une série d'outils permettant cette réduction, notamment une méthodologie de construction d'un dictionnaire des thèmes. Ce dictionnaire permet de coder les entretiens à partir des concepts et variables abordés dans chacune des parties. Lorsque le concept est abordé, il suffit de regarder les passages des entretiens où la matière alimente la théorie.

Sans avoir pu utiliser complètement ces outils²⁹, nous avons néanmoins repris l'idée de codage des entretiens. Les entretiens devaient nous permettre en effet, dans le cadre de notre recherche, d'explicitier certains liens ou relations mis en évidence par l'analyse statistique des questionnaires mais également de progresser dans notre compréhension

²⁸ Miles Mathew B., Huberman A. Michaël. Analyse des données qualitatives. Deboeck Université. 1992. Traduit de "Qualitative data analysis". 1984.

²⁹ La méthodologie et les outils développés par M. Miles et M. Huberman sont beaucoup trop riches et complets pour pouvoir être pleinement utilisés ici (contrainte de temps).

du phénomène étudié. La démarche d'analyse des entretiens a donc consisté à identifier les passages des interviews qui concernaient une hypothèse, un lien et / ou un thème de la recherche et à leur imputer un code accompagné d'un bref commentaire.

L'exploitation des entretiens nous a par conséquent amenée à **conjuguer** le point de vue de Broder, puisque les propositions produites par l'analyse quantitative ont été soumises au **test de l'entretien** (on en attend des pistes de réfutation, des propositions), et celui de Daviet dans la mesure où les entretiens constitueront également des **moyens heuristiques** de générer des idées, des hypothèses complémentaires (qui seront testées par les documents recueillis et l'observation des différentes situations).

Le dépouillement et l'analyse de chaque entretien ont été complétés par un travail final de synthèse portant d'une part sur chaque musée étudié et, d'autre part, cherchant à faire la jonction entre toutes les informations recueillies :

- **Une vision diachronique** : Pour chaque des musées, nous avons réuni l'ensemble des informations disponibles (documents et entretiens) afin de rédiger une synthèse individuelle pour laquelle nous nous sommes efforcée de travailler sur la "**logique interne**" de chaque musée et sur la mise à jour des mécanismes **caractéristiques** de chaque situation.
- **Une vision synchronique** (comparative et longitudinale) : Il s'agissait alors de rechercher les points communs et les divergences existant entre les différentes situations. Ceci nous permet de garder la richesse propre de chaque terrain tout en disposant d'une vue plus globale et de tendances lourdes.

Technique d'analyse de contenu en 4 étapes
<ul style="list-style-type: none">• Analyse de contenu individuelle : 8 portraits.• Analyse de contenu transversale : chaque thème est analysé au travers des 15 entretiens ; construction de grilles d'analyse.• Retour aux portraits individuels analysés à la lumière de l'analyse transversale.• Mise en relation des thèmes pour décrire la dynamique des différentes situations.

Tableau 7.16. : Analyse des entretiens semi-directifs

La complémentarité de ces deux analyses et la confrontation continue des différentes informations doivent nous permettre de présenter une **synthèse** des systèmes de contrôle de gestion dans les musées et de mettre à jour peu à peu des **schémas explicatifs** venant éclairer notre analyse théorique issue de la littérature.

Conclusion : TRIANGULATION ET POSITION EPISTEMOLOGIQUE

L'objectif de cette recherche est double :

- **Décrire** la population et les méthodes de contrôle existantes ;
- **Comprendre** et identifier les **éléments favorables** et les **obstacles** à la mise en place du contrôle de gestion dans les musées.

La carence relative de la littérature, soulignée au titre 1, sur les systèmes de contrôle de gestion des musées français, nous a ramenée vers les **données empiriques** qui constituaient notre unique possibilité d'analyser et de comprendre les systèmes d'information de gestion des musées. Le processus de recherche mis en place est composé d'**itérations entre l'induction et la déduction** :

- **L'exploration théorique** (analyses documentaires exploratoires) nous a permis de posséder une vision aussi complète que possible du problème étudié, de formuler des hypothèses, de développer des instruments d'analyse.
- Le recueil des informations quantitatives autorise une **description** de la population et des relations entre les variables, un examen des hypothèses théoriques et une identification des grandes catégories d'individus et de variables existantes.
- L'analyse en profondeur de ces catégories par le recueil d'informations qualitatives permet de mieux **comprendre** le phénomène par l'exploration des relations entre les concepts et l'intégration au schéma explicatif d'éléments subjectifs ou plus complexes.

La triangulation des sources d'informations³⁰ nous permet d'améliorer la validité de notre recherche en mettant en place un dispositif qui combine les forces des différentes approches et en minimisant les insuffisances des unes et des autres. La **confrontation continue et obstinée** des différentes sources d'informations permet de présenter une synthèse finale sur les systèmes de contrôle de gestion actuels et d'en proposer des schémas explicatifs. Ceux-ci seront construits sur la base de **régularités empiriques** entre les phénomènes, validées par **confirmation croissante** de ces régularités.

Le schéma ci-après, qui montre comment chaque type d'informations a été intégré au processus de synthèse et d'explication, ne laisse pas voir les nombreuses itérations entre les différentes données, leur synthèse, la construction de schémas théoriques intermédiaires, etc. L'émergence, le développement et le fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion dans les musées n'étant pas le fruit d'un processus uniquement

³⁰ Quantitatives / qualitatives ; Factuelles déclaratives / documentaires / issues d'entretiens semi-directifs.

rationnel, il était en effet nécessaire de construire de schémas explicatifs par intégration progressive des informations collectées, en allant du particulier au général et en **construisant notre théorie au contact de l'empirique**.

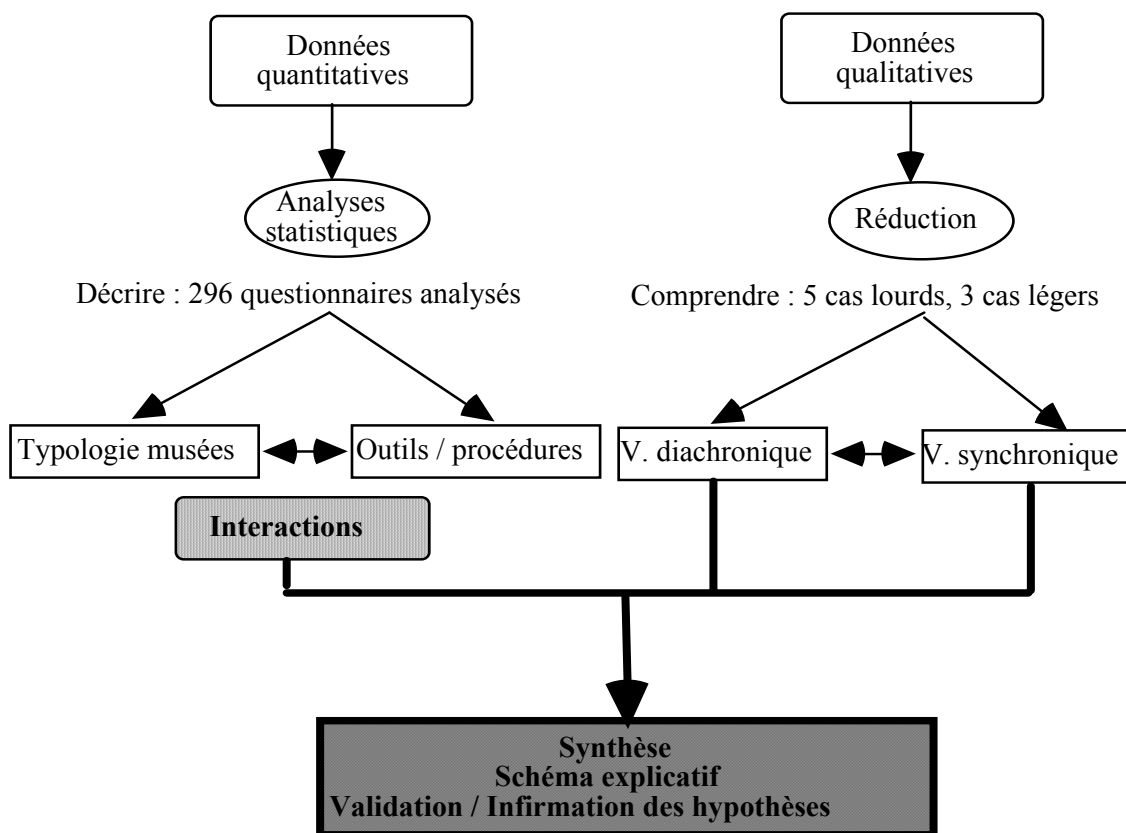


Schéma 7.17. : Complémentarité des données

Le choix épistémologique qui a guidé notre démarche de recherche peut par conséquent être rattaché aux mouvements **constructivistes** dont l'objectif est d'appréhender des **phénomènes socialement construits** et de décrire des **réalités contextuelles** dépendant de la **perception** qu'en ont les individus.

Sur le plan **ontologique**, nous postulons que les systèmes de contrôle de gestion ne sont pas des phénomènes objectifs s'imposant aux individus mais des **produits de la perception humaine**, des **construits** issus de situations particulières. Le **contexte** de la recherche est ainsi centré sur la **découverte** et l'**explication** de relations constitutives d'un objet de recherche **subjectif** et d'un **projet de connaissance**.

Cette position épistémologique a imposé une méthode d'appréhension plus **inductive** que déductive. On reconnaîtra cependant que la science ne peut se construire à partir des seuls énoncés d'observations, comme le pensaient les purs inductivistes, car une théorie préalable est toujours nécessaire pour effectuer des observations et produire des

énoncés. Ceci explique que, notre cap fixé, nous avons procédé par itérations successives entre les données, le recours à l'induction et, dans une moindre mesure il est vrai, à la déduction.

La **complexité** du phénomène et la **subjectivité** des constructions évacuent la seule recherche de causes déterministes ; la vision **holistique** de la réalité interdit quant à elle la distinction entre les causes et les effets. L'explication de notre objet de recherche sera par conséquent atteinte par la **compréhension** des positions individuelles, la **description** des relations induites d'observations particulières et l'**induction amplifiante** par laquelle les relations observées entre des objets deviennent des lois généralisables au contexte dont ces objets sont issus.

	Epistémologies positivistes	Epistémologies constructivistes
Nature de la réalité	La réalité est objective, externe et divisible.	La réalité est relative, construite, holistique.
Discipline	définie par son objet de connaissance.	définie par son projet de connaissance.
Conception de l'homme et des faits sociaux	Ils sont déterminés par des stimuli externes. Négation de l'intentionnalité.	L'individu autonome ne réagit pas seulement à l'influence de l'environnement.
Objectifs de recherche	Explication, prédiction réalisées par le principe de causalité.	Compréhension, description de multiples raisons explicatives.
Contexte de la recherche	Vérification de lois : justification	Découverte de relations.
Nature de la connaissance générée	Nomothétique : énoncés théoriques de validité universelle.	Idiographique : les relations découvertes sont particulières à leur contexte naturel.
Méthode d'appréhension	Déduction : lois générales appliquées au particulier.	Induction : Extension de relations à partir d'observations particulières.
Nature des relations de recherche	Étique : observateur détaché de l'objet (objectivité), l'observation ne modifie pas l'objet.	Emique : la compréhension n'est possible que par l'interaction avec le phénomène étudié. Analogie entre observateur et observé.

Tableau 7.18. : Position épistémologique de la recherche

Partie 3

L'enquête par questionnaires

Les questionnaires ont été envoyés en juillet 1994. Ils ont engendré **366 retours** : 296 questionnaires, 22 "retours à l'expéditeur" (distribution postale non assurée) et 48 réponses non accompagnées d'un questionnaire.

Retours à l'expéditeur	22
Réponses sans questionnaire (lettre)	48
Questionnaires retournés	296
Total	366

Tableau P3.1. : Répartition des réponses

Les 48 réponses non accompagnées d'un questionnaire ont tenu à justifier l'absence de réponse à notre demande : près de la moitié d'entre elles³¹ sont le fait d'établissements qui **ne se sentent pas concernés** par l'enquête car il leur semble ne pas faire partie de sa cible. Il s'agit la plupart du temps d'établissements très petits ou annexes à une autre institution :

"[...] si notre centre a une partie muséographique destinée à un public de visiteurs, il y a là un caractère presque confidentiel qui ne me semble pas entrer dans le cadre de votre étude" ;

"En réalité sous l'appellation "musée xxx" il n'y a pour l'instant qu'une salle d'exposition présentant quelques éléments [...], le tout relié au site, vestiges d'un château médiéval" ;

"Nous ne vous cacherons pas que notre musée est peu important et d'une activité très modeste, aussi nous ne pouvons décemment répondre aux questions posées dans votre questionnaire" ;

"Il s'agit d'un château privé, classé et ouvert à la visite : c'est la raison pour laquelle nous pensons que ce questionnaire ne nous concerne pas et que nous n'y répondons pas" ;

"Le musée pour lequel vous avez demandé des renseignements est un département très accessoire du domaine, propriété privée, et dont les frais sont intimement liés à ceux du domaine tout entier".

Cette position est très proche de celle des non répondants qui trouvent le questionnaire **trop difficile** ou qui **ne souhaitent pas répondre** :

"[...] je tiens seulement à vous faire savoir que mon musée est un musée privé [...] mais qu'en tant que tel nous n'avons droit à aucune subvention et à aucun contrôle. Dans ces conditions, aucune de vos questions n'a de rapport avec notre établissement. [...] Je n'ai aucun compte à rendre à quiconque ni aucun renseignement à fournir.", "je ne suis pas en mesure à l'heure actuelle de répondre à votre demande".

Propose une adresse différente	5
Ne veut pas répondre	6
Ne se sent pas concerné	22
Fermé (définitivement ou provisoirement)	12
Trouve le questionnaire trop difficile	3
Total	48

Tableau P3.2. : Répartition des réponses sans questionnaire

³¹ Cf. tableau P3.2.

Les 296 questionnaires nous sont parvenus au cours des six mois qui ont suivi leur envoi. Le tableau et le schéma ci-après donnent la répartition de ces retours. Le détail quotidien des réponses est donné en annexe 7.

Juillet	75
Août	151
Septembre	50
Octobre	9
Novembre	7
Décembre	3
Janvier	1
Total	296
Taux de réponses exploitables	17,22%

Tableau P3.3. : Répartition mensuelle des questionnaires retournés

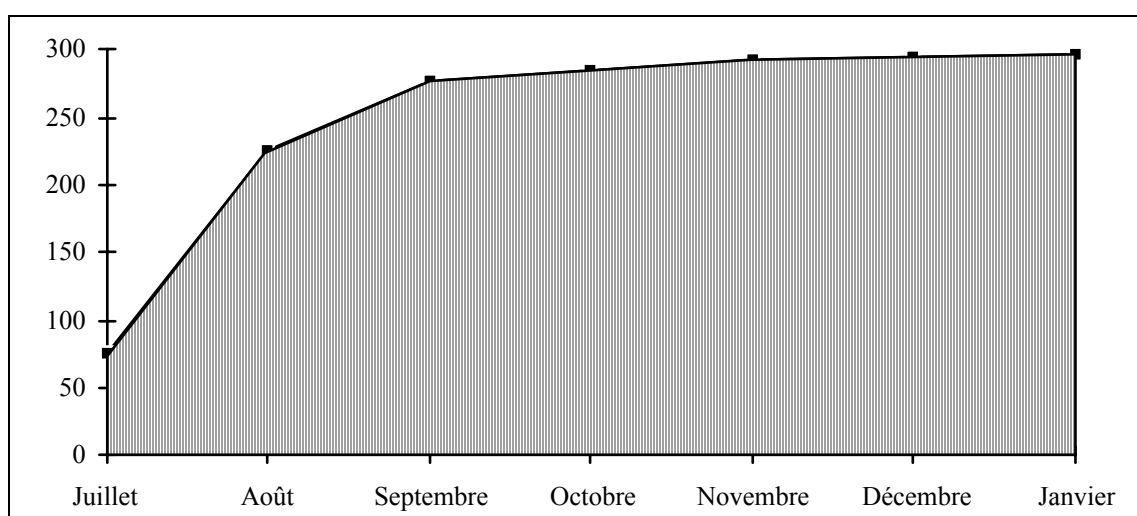


Schéma P3.4. : Courbe des retours mensuels cumulés

Le taux de réponses exploitable de plus de 17 % est un **taux très satisfaisant** si l'on tient compte du fait que, finalement, le questionnaire n'était accompagné d'aucune lettre officielle émanant du ministère (Cf. chapitre 7) et surtout que la population des musées français est composée d'un très grand nombre de tout petits établissements qui se sentent peu concernés par les problèmes de gestion.

Aussi ce taux global de 17 % masque-t-il d'importantes disparités. Nous avons en effet choisi d'exploiter tous les questionnaires qui nous étaient retournés bien qu'ils ne présentent pas tous la même structure de réponse. Comme nous l'avons rappelé au chapitre 7, nous ne connaissons pas les caractéristiques (même les plus élémentaires) des établissements consultés : le questionnaire comportait par conséquent certaines interrogations qui ne concernaient que les plus importants d'entre eux. Les 296 répondants ne pouvaient donc pas satisfaire à l'ensemble des interrogations. On trouvera en annexe 8 le détail des taux de réponse à chaque question.

Les commentaires joints aux questionnaires nous montrent l'embarras de certains répondants devant l'ampleur des questions posées :

"Votre questionnaire est trop savant pour moi !" [78]³², "Document difficile à renseigner car très loin du fonctionnement d'un musée de collectivité territoriale relié à une administration centralisée" [92], "Notre petit musée est bien modeste... et son conservateur aussi. Ce questionnaire est vraiment hors de proportion avec l'importance de "l'entreprise"" [110], "Notre musée communal n'a pas suffisamment d'importance pour employer ou justifier toutes les techniques de gestion objet de votre enquête" [155], "Nous sommes un petit musée avec peu de personnel. Pas le temps de raffiner toutes ces procédures administratives" [158].

... ou devant certaines questions particulières :

"Ne s'appliquent pas à ma structure" [26 : ne répond pas aux questions 18, 19, 20 et 21], "Inadapté à notre situation" [133 : ne répond pas aux questions 20 et 21], "En l'absence de tout personnel administratif le conservateur est obligé de tout faire : impossible de répondre à ces questions" [184 : ne répond pas aux questions 18, 19, 20 et 21], "20 et 21 sans objet pour nous" [204], "Les questions 20 et 21 ne concernent pas notre établissement" [218].

Nous rappellerons donc, dans les chapitres suivants consacrés à l'analyse des questionnaires, pour chaque question, le nombre de réponses effectives et nous nous efforcerons d'analyser, chaque fois que cela est possible et important, les **raisons des non-réponses**.

Cette troisième partie est composée de trois chapitres permettant d'étudier les réponses aux questionnaires :

- Le **chapitre 8** décrit les caractéristiques des établissements et des gestionnaires de musée,
- Le **chapitre 9** dresse la carte des outils, pratiques et modalités d'action de gestion utilisés par les répondants,
- Le **chapitre 10** est consacré à la recherche de liens entre les réponses permettant de proposer une typologie de l'échantillon étudié.

³² Les chiffres entre crochets "[]" placés après une citation correspondront dans les chapitres du titre 2 au numéro du questionnaire duquel est issue la citation.

CHAPITRE 8

PRESENTATION DES ETABLISSEMENTS ET DE LEURS GESTIONNAIRES

Section 1 : LES ETABLISSEMENTS

Les établissements sont décrits au travers des indicateurs de statut administratif (1) et de taille (2).

1. Statut administratif

Le statut administratif sera utilisé en cours d'analyse comme variable d'identification, permettant, par exemple, de tester si certains statuts sont plus sensibles que d'autres à des indicateurs analysés. Il ne fait donc pas l'objet d'analyses en tant que tel.

	Nb obs.	Fréquence	F. ajustée
Non réponses	3	1	-
Musées nationaux	12	4	4
dont :			
Musées nationaux	2		
Services extérieurs de la DMF	8		
Etablissements publics	1		
Centres de responsabilité	1		
Musées dépendant d'une administration centrale	7	3	3
Musées de province	214	72	73
dont :			
Musées classés	12		
Musées contrôlés	202		
dont, musées contrôlés (droit public)	157		
dont, musées contrôlés (droit privé)	34		
Musées de la ville de Paris	6	2	2
Musées appartenant à des personnes privées	24	8	8
Autres	30	10	10
Total observations	296	100	100

Tableau 8.1. : Statut administratif

Il est cependant satisfaisant de noter ici que chacune des catégories de statut est représentée dans l'échantillon et ce, selon des proportions qui semblent assez conformes à celles (estimées : cf. infra, chapitre 2) de la population de base. Au sein de la catégorie "Autre statut" figurent 18 musées relevant d'associations à but non lucratif³³.

³³ [14, 15, 19, 66, 71, 72, 102, 117, 127, 142, 178, 193, 199, 243, 246, 254, 261, 274].

2. Taille

Au chapitre 7 nous avons vu que le concept de taille était décliné en trois dimensions qui font l'objet des développements suivants : la taille physique (2.1.), la taille financière (2.2.) et la taille "de prestige" (2.3.).

2.1. Taille physique

La taille physique des établissements est mesurée par des indicateurs d'effectif (2.1.1.), de superficie (2.1.2.), d'œuvres (2.1.3.) et de fréquentation (2.1.4.).

2.1.1. Effectif

Les questions d'effectifs font l'objet de 13 non réponses absolues, soit 283 réponses exploitables.

Parmi les 283 répondants : 4 ne ventilent pas leurs effectifs dans les 4 catégories (réponse globale) et 279 les ventilent, parmi lesquels 13 déclarent un effectif total nul. Ceci amène à poser la question du bénévolat. Il semble que certains musées aient inclus dans leurs réponses les effectifs bénévoles, alors que d'autres les en ont exclus (par exemple, le 4 précise qu'il ne répond pas car il n'a pas d'effectif salarié, uniquement des bénévoles). En l'absence de plus d'informations on considérera les informations suivantes avec prudence.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	13	4	-
0 - 5	141	48	50
5,5 - 20	97	33	34
21 - 145	43	14	15
895 - 1162	2	1	1
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 8.2. : Effectif total

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	4	2	-
0	83	29	30
0,5 - 5	176	62	63
5,5 - 30	18	6	6
113 - 194	2	1	1
Nombre d'observations	283	100	100

Tableau 8.3. : Effectif scientifique

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	4	2	-
0	108	38	39
0,25 - 5	110	39	39
6 - 80	59	21	22
84 - 650	2	0	0
Nombre d'observations	283	100	100

Tableau 8.4. : Effectif de sécurité / gardiennage

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	4	1	-
0	62	22	22
0,05 - 5	187	66	67
6 - 45	28	10	10
71 - 101	2	1	1
Nombre d'observations	283	100	100

Tableau 8.5. : Effectif d'accueil

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	4	1	-
0	86	30	31
0,03 - 5	147	52	52
6 - 34	44	16	16
298 - 546	2	1	1
Nombre d'observations	283	100	100

Tableau 8.6. : Effectif administratif

On observe que l'échantillon est composé d'un **grand nombre d'établissements de toute petite taille** puisque 50 % des répondants ont un effectif global compris entre 0 et 5. Cette petite taille des établissements explique que les quatre rubriques (effectif scientifique, de sécurité, d'accueil et administratif) comportent toutes un effectif nul regroupant au moins 20 % des répondants. Dans les tout petits musées, en effet, la **polyvalence** est la règle et la répartition du personnel dans l'une de ces quatre rubriques introduit une **distinction artificielle** : le conservateur pourra ainsi se situer dans l'effectif scientifique bien qu'il occupe également des fonctions administratives, voire d'accueil ou même de sécurité.

On remarquera cependant, pour ce qui nous intéresse, que **plus de 30 % des répondants déclarent ne disposer d'aucun effectif consacré à l'administration de l'établissement**. Il s'agit là d'un indicateur précieux des moyens disponibles favorisant (ou, plutôt, freinant) l'introduction de systèmes de contrôle de gestion dans les établissements³⁴. En effet, le développement de systèmes de contrôle de gestion (même élémentaires pour les plus petits établissements) suppose que l'on y consacre un peu plus de temps que le strict nécessaire à l'administration quotidienne du musée. Si aucune personne du musée n'est chargée exclusivement des questions d'administration et de gestion, on peut raisonnablement s'attendre à ce que, le plus souvent, le développement de systèmes de contrôle de gestion soit reporté *sine die* par un conservateur plus enclin à se consacrer à la gestion scientifique de ses collections qu'aux questions "administratives".

³⁴ Cf. chapitre 7, schéma 7.3.

Deux musées [68 et 295] déclarant pour chaque catégorie des effectifs très supérieurs à ceux des autres établissements, on a réalisé dans le tableau de synthèse des effectifs présenté ci-après deux résumés des données : le premier porte sur l'échantillon total alors que le second exclut les deux questionnaires atypiques :

	Effectif				Effectif hors question. 68 et 295				
	Total		Moyen		Total		Moyen		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Effectif total	5 354,65	100	18,92	100	3 297,25	100	11,73	100	
Scientifique	770,50	14,39	2,76	14,60	463,50	14,05	1,67	14,23	- 0,37
Sécurité	2 034,10	37,99	7,29	38,53	1 300,10	39,42	4,69	39,98	+ 1,45
Accueil	855,97	15,99	3,07	16,21	683,57	20,88	2,47	21,05	+ 4,84
Administratif	1 657,03	30,95	5,94	31,39	813,03	24,65	2,93	24,97	- 6,42

Tableau 8.7. : Synthèse des effectifs

L'influence des deux très grands musées est la plus marquante sur l'effectif administratif qui passe de 31 % (de l'effectif total) pour l'échantillon total à 25 % pour l'échantillon hors questionnaires 68 et 295. Au contraire, l'effectif d'accueil passe quant à lui de 16 à 21 %. On peut donc penser que les grands musées ont plus besoin que les autres d'un personnel exclusivement administratif et que, plus richement dotés en effectif, ils ont la possibilité d'affecter une partie de leur personnel aux tâches administratives. Au contraire, pour les petits établissements c'est la fonction d'accueil qui est essentielle pour permettre l'ouverture aux visiteurs. Ceci est d'ailleurs confirmé par les analyses suivantes qui réalisent des synthèses des effectifs en fonction des groupes d'effectif total.

On peut ainsi noter que **les très grands musées (groupe 895 - 1 162) sont sur-dotés en effectifs administratifs** ($\approx 40\%$ de leur effectif, contre $\approx 30\%$ pour l'échantillon total) alors que les tout petits musées (groupe 0 - 5) en sont sous-dotés ($\approx 20\%$). Par contre **l'effectif scientifique est surreprésenté dans les tout petits musées** ($\approx 20\%$, contre $\approx 15\%$ pour l'échantillon total) qui réunissent souvent un conservateur et deux ou trois agents de surveillance et d'accueil³⁵.

Ceci peut cependant être en partie éclairé par la remarque précédente sur la polyvalence non déclarée des conservateurs : ceux-ci se déclarent comme personnel scientifique

³⁵ Analyse de la variance : $F = 2\,734,6$ $p \leq 0,0001$ (***) : les différences observées entre les groupes sont très significatives et traduisent une liaison entre les variables à expliquer (les effectifs) et la variable explicative (les groupes d'établissements).

bien qu'ils occupent dans les petits établissements presque toutes les fonctions. Il s'agit néanmoins là encore d'un indicateur des moyens susceptibles de favoriser l'introduction du contrôle de gestion dans les musées.

	Σ	%	Moyenne	%	Ecart-type
Effectif total	5354,65	100,00%	18,92	100,00%	88,02
Scientifique	770,50	14,39%	2,76	14,60%	13,60
Sécurité	2034,10	37,99%	7,29	38,53%	40,25
Accueil	855,97	15,99%	3,07	16,21%	8,47
Administratif	1657,03	30,95%	5,94	31,39%	37,27

Tableau 8.8. : Synthèse des effectifs - Ensembles

	Σ	%	Moyenne	%	Ecart-type
Effectif total	338,95	100,00%	2,40	100,00%	1,54
Scientifique	71,50	21,09%	0,52	21,55%	0,59
Sécurité	67,90	20,03%	0,49	20,47%	0,73
Accueil	118,07	34,83%	0,86	35,59%	0,90
Administratif	74,43	21,96%	0,54	22,44%	0,78

Tableau 8.9. : Synthèse des effectifs - Trié par effectif total = 0 - 5

	Σ	%	Moyenne	%	Ecart-type
Effectif total	2057,40	100,00%	1028,70	100,00%	188,51
Scientifique	307,00	14,92%	153,50	14,92%	57,28
Sécurité	734,00	35,68%	367,00	35,68%	400,22
Accueil	172,40	8,38%	86,20	8,38%	20,93
Administratif	844,00	41,02%	422,00	41,02%	175,36

Tableau 8.10. : Synthèse des effectifs - Trié par effectif total = 895 - 1 162

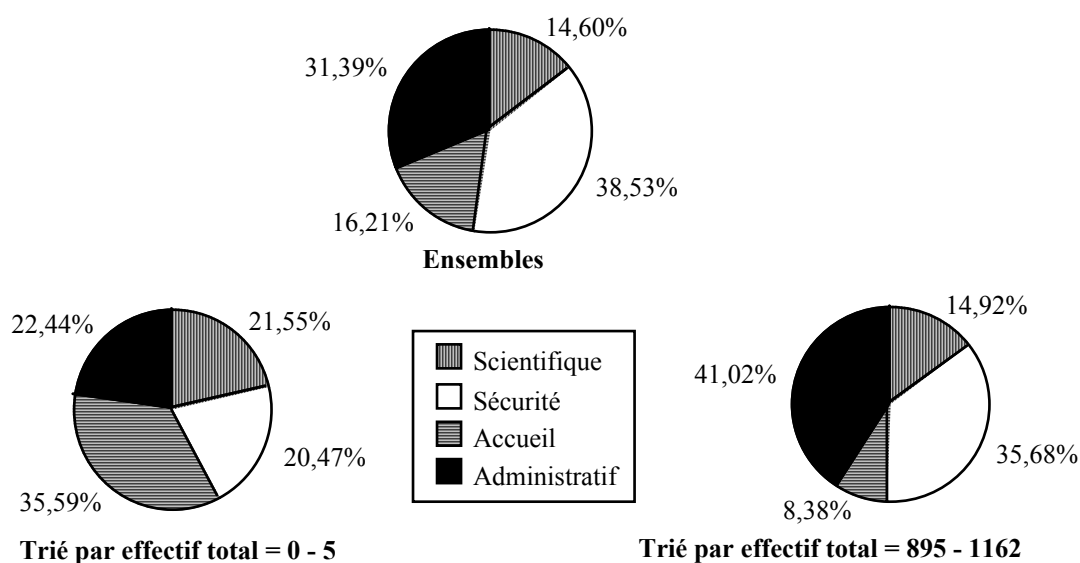


Schéma 8.11. : Synthèse des effectifs

Une dernière analyse sur les effectifs nous conduit à comparer le nombre d'établissements et l'effectif total moyen en fonction du statut du musée.

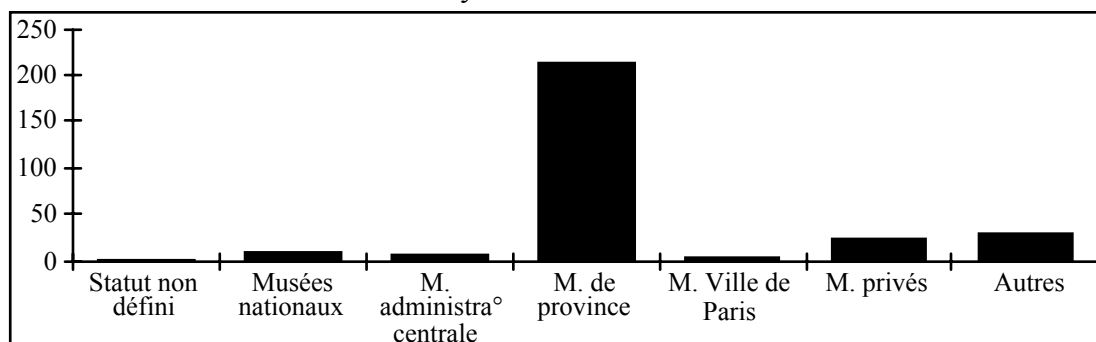
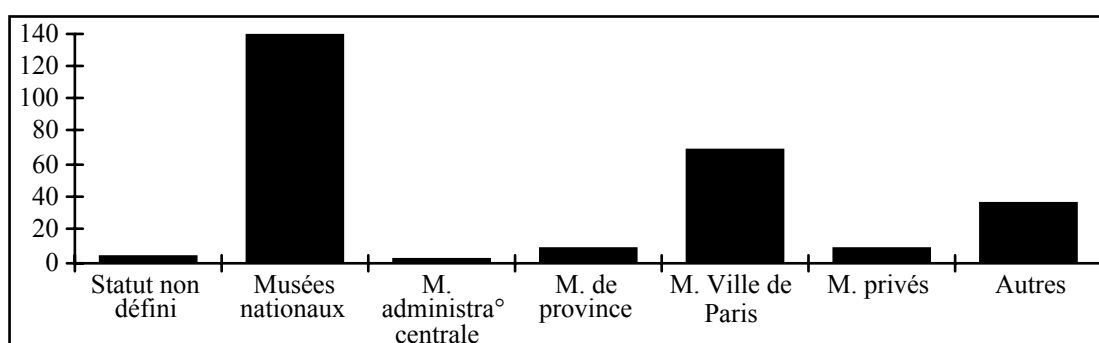


Schéma 8.12. : Statut / Nombre d'établissements



Anova : F = 5,1684 p ≤ 0,0001 *** : liaison très significative³⁶.

Schéma 8.13. : Statut / Effectif total moyen

On ne doit pas ici déduire trop hâtivement une relation de causalité, qui n'est pas démontrée. Le très bon résultat de l'analyse de la variance nous autorise par contre à établir un constat de simultanéité : **lorsque les musées sont des musées nationaux ou des musées de la Ville de Paris, leur effectif total par établissement est beaucoup plus important que celui de l'échantillon ; au contraire, les musées de province déclarent un effectif total très inférieur à cet échantillon.**

2.1.2. Superficie et surface

Ces questions opéraient une distinction entre la superficie totale de l'établissement et la surface consacrée aux expositions. On observe 30 non réponses absolues sur ces questions, soit 266 observations.

³⁶ Pour toutes les analyses les seuils retenus pour qualifier la qualité des liaisons (χ^2 ou Anova) sont :
 p ≤ 0,01 : *** très significatif
 0,05 ≥ p > 0,02 : * peu significatif
 0,02 ≥ p > 0,01 : ** assez significatif
 p > 0,05 : NS non significatif

	Nb obs.	Fréquence	F. ajustée	Moyenne	σ
Non réponses	15	6	-		
0 - 999	134	50	53	376,09	223,18
1 000 - 9 999	98	37	39	2 720,96	1 856,90
10 000 - 50 000	14	5	6	23 459,43	14 595,27
140 000 - 800 000	5	2	2	280 040,00	290 754,21
Nombre d'observations	266	100	100	8 150,13	53 857,26

Tableau 8.14. : Superficie totale (en m²)

	Nb obs.	Fréquence	F. ajustée	Moyenne	σ
Non réponses	21	8	-		
0 - 249	64	24	26	137,58	70,39
250 - 999	102	38	42	513,57	193,93
1 000 - 9 999	74	28	30	2 257,79	1 358,51
10 000 - 61 000	5	2	2	26 140,00	21 023,75
Nombre d'observations	266	100	100	1 465,17	4 619,86

Tableau 8.15. : Surface d'exposition (en m²)

Les établissements de l'échantillon sont de toute petite taille puisque 53 % d'entre eux ont une superficie de moins de mille mètres carrés et que 68 % offrent une surface d'exposition également inférieure à mille mètres carrés.

L'indicateur de superficie semble cependant comporter un **biais lié à la nature du musée**. C'est ainsi que les écomusées occupent souvent plusieurs hectares. Parmi les cinq établissements occupant une superficie comprise entre 140 000 et 800 000 mètres carrés, trois sont soit des musées de plein air³⁷, soit des écomusées³⁸. Ils ne font d'ailleurs pas partie des musées déclarant une surface d'exposition supérieure à 10 000 mètres carrés. La surface d'exposition apparaît par conséquent comme plus proche que la superficie du concept de taille tel que nous l'avons défini : c'est l'un des indicateurs que nous retiendrons pour qualifier la taille de l'établissement.

2.1.3. Œuvres possédées / œuvres exposées

Un fort taux de non réponse peut être observé sur ces deux questions (42 et 44 %). Il démontre la difficulté qu'ont les établissements à connaître précisément leurs collections :

"Non communicable" [7], "Non disponible" [246], "L'inventaire complet des collections n'a jamais été réalisé" [35], "Inventaire en cours" [39, 41, 50], "Impossible de répondre" [257].

³⁷ [81 et 137].

³⁸ [193].

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	125	42	-
11 - 499	37	13	22
500 - 2 499	45	15	26
2 500 - 99 999	76	26	44
100 000 - 1 500 000	13	4	8
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 8.16. : Nombre d'œuvres possédées

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	130	44	-
0 - 499	82	28	49
500 - 4 999	63	21	38
5 000 - 26 500	18	6	11
50 000 - 300 000	3	1	2
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 8.17. : Nombre d'œuvres exposées

Par ailleurs, et comme pour les superficies, le nombre d'œuvres (possédées ou exposées) comporte un **biais lié à la nature des collections** : il semble ainsi difficile de comparer un nombre d'œuvres possédées par un musée des beaux-arts avec, par exemple, un nombre d'insectes détenus par un muséum d'histoire naturelle. L'examen des treize établissements possédant plus de 100 000 "œuvres" (plus que d'œuvres d'ailleurs, il aurait fallu parler d'objets), dont trois en exposent plus de 50 000, nous apprend que quatre d'entre eux³⁹ sont des muséums d'histoire naturelle. Ce biais ne semble pas pouvoir être levé puisqu'un grand nombre de musées réunit des objets de toutes sortes et de toutes valeurs. Inopérants pour notre analyse, **ces deux indicateurs seront écartés** pour qualifier la taille de l'établissement.

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	188	64	-
Au moins 1 fois par an	63	21	59
1 fois tous les 2 à 5 ans	19	7	18
Tous les 10 ans et plus	7	2	7
Jamais	19	6	16
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 8.18. : Renouvellement des accrochages permanents

Dix-neuf établissements ne renouvellent jamais leurs accrochages permanents, soit que ceci soit "*sans objet (reconstitution historique)*" [7], soit que ceux-là ne leur semblent pas devoir faire l'objet d'un renouvellement "*puisque permanents*" [11], "*exposition permanente sans renouvellement*" [31]. On notera cependant que près de 60 % des répondants renouvellent leurs expositions permanentes au moins une fois par an.

³⁹ [21, 30, 60, 211].

2.1.4. Fréquentation

Les questions sur le nombre de visiteurs fréquentant le musée ont fait l'objet de 258 observations et 38 non réponses absolues. Il est difficile de distinguer, parmi ces derniers, ceux qui ne répondent pas parce qu'ils ne comptabilisent pas leurs visiteurs : seuls quatre établissements affirment clairement ne pas connaître les chiffres de leur fréquentation. On notera qu'ils sont six de plus à déclarer ne pas comptabiliser les visiteurs gratuits.

Notons enfin que parmi les 258 observations, 23 répondent globalement (c'est-à-dire sans distinction payants / gratuits).

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	38	13	-
Ne sait pas	4	1	-
0 - 14 999	131	45	51
15 000 - 99 999	101	34	40
100 000 - 500 000	18	6	7
1 000 000 et plus	4	1	2
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 8.19. : Nombre total de visiteurs

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	23	21	-
Ne sait pas	3	1	-
0 - 4 999	112	38	48
5 000 - 99 999	108	36	47
100 000 - 399 999	8	3	3
400 000 et plus	4	1	2
Nombre d'observations	258	100	100

Filtré par "Nombre total de visiteurs : réponses"

Tableau 8.20. : Nombre de visiteurs payants

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	24	21	-
Ne sait pas	10	3	-
0 - 4 999	127	43	57
5 000 - 99 999	88	30	39
100 000 - 399 999	5	2	2
400 000 et plus	4	1	2
Nombre d'observations	258	100	100

Filtré par "Nombre total de visiteurs : réponses"

Tableau 8.21. : Nombre de visiteurs gratuits

On retrouve ici le même type d'enseignement que sur la question des effectifs : l'échantillon est composé d'un grand nombre d'établissements de très petite taille puisque **la moitié d'entre eux accueille moins de 15 000 visiteurs par an**. Par ailleurs, près de 60 % des répondants accueillent annuellement moins de 5 000 visiteurs payants... Les recettes liées au droit d'entrée devraient donc très vraisemblablement être plutôt modestes.

On remarquera également l'importance des visiteurs gratuits : selon que l'on se réfère à la fréquentation totale ou à la somme de la fréquentation payante et de la fréquentation gratuite⁴⁰, les visiteurs gratuits représentent 42 ou 46 % de la fréquentation... ce qui signifie que **presque un visiteur sur deux n'acquitte pas de droit d'entrée**.

On relèvera enfin que ce sont les quatre mêmes musées⁴¹ qui appartiennent aux groupes affichant les plus fortes fréquentations totales et payantes. Seuls trois d'entre eux affichent également les plus fortes fréquentations gratuites. Le quatrième⁴², un musée privé, connaît une fréquentation gratuite moyenne (10 000 visiteurs).

2.1.5. Indicateur synthétique de taille physique

L'observation des indicateurs susceptibles de qualifier la taille physique nous conduit à en retenir trois : l'effectif total, la surface d'exposition et la fréquentation totale.

Indicateurs	Indicateurs retenus	Indicateurs écartés	Observations
Effectif	Effectif total		
Superficie	*	biais lié à la nature de l'établissement
Surface	Surface d'exposition		
Nombres d'œuvres	*	biais lié à la nature des collections
Nombre visiteurs	Nb total de visiteurs		

Tableau 8.22. : Indicateurs permettant de qualifier la taille physique des établissements

L'observation simultanée de ces trois dimensions, fortement corrélées, nous permet de proposer une typologie mettant en évidence quatre groupes de musées : les petits musées, les musées moyens, les grands musées et les très grands musées. Nous avons maintenu cette dernière catégorie, bien qu'elle ne concerne que deux établissements, car ceux-ci forment un groupe très différencié des autres (ils sont représentés par "•" dans le schéma ci-après) et leur intégration "forcée" dans la catégorie des grands musées présenterait un caractère artificiel et diminuerait la qualité de la typologie.

⁴⁰ Fréquentation totale ≠ fréquentation payante + fréquentation gratuite. Les différences sont dues à des lacunes d'information en matière de fréquentation gratuite. Certains musées nous ont ainsi communiqué une fréquentation totale (sans distinction entre les deux types de fréquentation), d'autres n'ont été en mesure que de nous communiquer la fréquentation payante (non comptabilisation des visiteurs gratuits).

⁴¹ [38, 68, 262, 295].

⁴² [38].

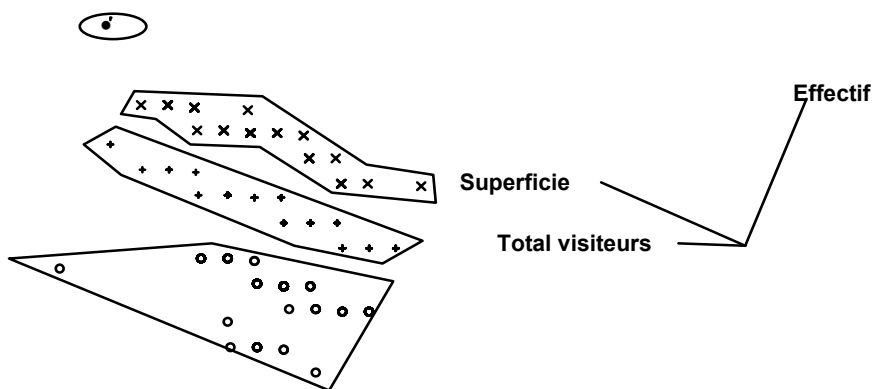


Schéma 8.23. : Les trois dimensions de la taille physique

Le nuage de points représentant les 296 musées est trié en fonction des trois axes mentionnés. Bien que la représentation bidimensionnelle ne permette pas de visualiser facilement la position des établissements par rapport aux trois variables, on voit clairement apparaître les quatre groupes, bien distincts les uns des autres.

Le tableau ci-après résume les caractéristiques des groupes par rapport aux trois indicateurs de taille physique. On y observe que l'échantillon est constitué pour :

- 52 % de petits musées,
- 33 % de musées moyens,
- 15 % de grands musées,
- ... et de deux très grands musées.

		Groupe 1 Petits mus.	Groupe 2 Mus.moyens	Groupe 3 Grands mus.	Groupe 4 Très grands	Anova entre les groupes
Nombre d'établissements		154	97	43	2	
Effectif	Nb réponses	141	97	43	2	***
	Moyenne	2,40	10,65	44,77	1 028,7	
	Ecart-type	1,54	4,02	28,64	895,4	
Surface d'exposition	Nb réponses	124	82	37	2	***
	Moyenne	459,73	1 128,56	3 208,57	43 350	
	Ecart-type	735,13	889,52	3 753	21 708,18	
Nombre total de visiteurs	Nb réponses	132	81	39	2	***
	Moyenne	13 552,7	28 732,25	166 299	4 891 800	
	Ecart-type	38 802,55	26 866,91	249 953	11 596,55	

Tableau 8.24. : Caractéristiques physiques des quatre groupes d'établissements

L'analyse de la variance entre les groupes nous permet de tester la solidité de notre typologie : sur chacun des trois critères de taille physique **les différences observées entre les groupes sont très significatives** (au seuil 1 %) et traduisent une forte liaison entre les variables à expliquer (les trois indicateurs) et la variable explicative (les quatre groupes d'établissements).

Nous n'avons cependant pas voulu nous contenter de ce seul indicateur pour assurer la qualité de notre typologie. Celle-ci va en effet être largement utilisée dans les analyses suivantes pour servir de base à une typologie plus générale des établissements de l'échantillon. Ceci constituant l'un des résultats important de cette recherche, il était important d'éprouver la solidité de cette première typologie en complétant l'analyse de la variance entre les groupes par un examen des différences intra groupes (pris deux à

deux). Le tableau ci-après donne un résumé de cette analyse pour chacun des trois indicateurs de taille physique.

	Effectif				Surface d'exposition				Total visiteurs			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1		***	***	***		*	***	***		NS	***	***
2			***	***			***	***			***	***
3				***				***				***
4												

Tableau 8.25. : Analyse de la variance intra groupes

Seules les différences entre le groupe 1 et le groupe 2 ne sont pas significatives de façon homogène : très significatives sur le critère d'effectif, elles sont seulement peu significatives sur celui de surface d'exposition et non significatives sur celui de fréquentation totale. On retiendra néanmoins que, globalement, **les différences observées entre les groupes sont très significatives** et attestent de la **solidité de la typologie retenue**. Celle-ci pourra par conséquent être utilisée lors des analyses ultérieures.

2.2. Taille financière

La taille financière des établissements est observée à l'aide des indicateurs de fréquentation payante et de recettes propres.

Nous avons vu précédemment (cf. supra § 2.1.4) que près de **la moitié des répondants accueille moins de 5 000 visiteurs payants par an...** Si l'on ajoute à cela le fait que, parmi les visiteurs payants, certains bénéficient de réductions du droit d'entrée⁴³, on peut s'attendre à ce que les recettes liées au droit d'entrée soient très vraisemblablement modestes. Cet indicateur de la taille financière des musées nous incite à penser que, pour ces établissements, cette faible surface financière fera en partie obstacle au développement de systèmes de contrôle de gestion⁴⁴.

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	28	9	-
Oui	191	65	71
Non	77	26	29
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 8.26. : Prévisions de recettes propres

Le fait de réaliser des prévisions de recettes propres est un indicateur de la taille financière des musées délicat à manipuler. Il faut tout d'abord souligner le fait que ne

⁴³ Cf. chapitres 4 et 5.

⁴⁴ Cf. chapitre 7, schéma 7.3.

pas faire de prévision ne signifie pas que l'on ne réalise pas de recettes (exemple : questionnaire 117). On pourrait néanmoins penser que la prévision de recettes témoigne de l'importance accordée à celles-ci et de la volonté de l'établissement de maîtriser son budget. Les commentaires faits par les répondants nous conduisent à nuancer ce présupposé.

En effet, et bien que **71 % des répondants déclarent réaliser des prévisions de recettes propres**, on peut être étonné de la similitude des commentaires entre les deux groupes de répondants.

Parmi les établissements ne réalisant pas de prévision, un seul musée avoue ne pas avoir de recettes ("*Nous n'avons pas de recettes : entrées gratuites et boutique gérée pour et par les amis du musée*" [201]). Pour les autres, ces prévisions semblent du ressort des autorités de tutelle. Ceci peut sembler logique pour les musées nationaux ("*RMN*" [139], "*la RMN prend les recettes, la DMF assure les dépenses*" [7]) en raison de leur statut... encore que, s'il est clair que c'est la R.M.N. qui est chargée de centraliser les droits d'entrée et les recettes de comptoirs de vente et de les redistribuer, on peut néanmoins s'interroger sur les autres types de recettes propres. D'ailleurs d'autres musées nationaux analysent un peu différemment la situation puisqu'ils déclarent établir des prévisions de recettes propres, bien que celles-ci soient dissociées de la préparation du budget des dépenses et enregistrées au budget de la R.M.N. : "*Il existe un budget délégué par la RMN calculé sur la base du chiffre d'affaires du droit d'entrée et du comptoir des ventes mais il représente à peine 1/10 du budget de fonctionnement*" [97 et 104]. Les musées de province, de leur côté, sont également fortement soumis à leurs autorités de tutelle et les prévisions de recettes annexes "*établies directement par le service comptable municipal*" [37]. On peut par conséquent s'interroger sur les **motivations de ces établissements à développer leurs recettes propres** d'autant que, pour certains d'entre eux, "*les droits d'entrée entrent en comptabilité communale et ne sont pas réservés au musée*" [146].

Encore plus surprenants sont les commentaires apportés par les établissements réalisant des prévisions de recettes. Comme dans le cas des établissements ne réalisant pas de prévisions,

"les recettes du musée sont perçues en régie municipale" [148], *"le musée apporte des recettes reversées au pot commun (fondation)"* [88], *"les recettes de la boutique sont reversées à une association culturelle qui redistribue pour certaines actions culturelles de la ville dont le musée"*[67], *"l'ensemble des droits d'entrée est versé aux associations d'amis du musée"* [115], *"tout est versé sur le budget associatif qui pallie le peu de budget municipal"* [125].

L'on ne s'étonnera pas alors si, au chapitre suivant, on constate que le budget apparaît aux gestionnaires de musée plus comme une **contrainte administrative** que comme un véritable outil de gestion. C'est que tout les y incite : le budget est présenté comme une simple autorisation de dépense et les recettes, prévues ou non, sont souvent "captées" par les autorités de tutelle. Les commentaires des non répondants témoignent également de ce **peu d'intérêt accordé par certains gestionnaires de musée à des éléments qui leur échappent totalement** : "*je pense⁴⁵ que lors du vote du budget le conseil municipal doit tenir compte de ces paramètres*" [182].

	Nb citations	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	4	2	-
Droit d'entrée	171	90	91
Mécénat	41	21	22
Legs / Donations	25	13	13
Recettes annexes propres au musée	141	74	75
Recettes annexes de concession	17	9	9
Autre	57	30	30
Nombre d'observations	191		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Prévisions de recettes propres : Oui"

Tableau 8.27. : Catégories de recettes propres

Plus de 90 % des répondants établissent des prévisions de recettes en matière de **droits d'entrée** et ils sont 75 % à prévoir des **recettes annexes propres** (boutique, produits d'édition...). Toutes les autres catégories de recettes sont citées par un beaucoup plus petit nombre de répondants. Les catégories de recettes développées plus récemment par les musées (recettes annexes de concession et mécénat) sont encore très peu citées.

Parmi les 57 répondants indiquant une "autre catégorie", 42 (fréquence ajustée = 22 %) mentionnent les subventions⁴⁶. Les autres citent les prestations de services extérieurs, les exploitations du site (séminaires, réceptions, tournage de films...), les activités diversifiées (animations, visites-conférences, location d'expositions ou d'oeuvres, etc.) et, pour les musées rattachés à des associations, les cotisations. **Le nombre de catégories citées reste par ailleurs faible** puisqu'une très grande majorité d'établissements énumère seulement une ou deux catégories de recettes prévues. 63 répondants (soit près de 35 %) citent le couple "droits d'entrée, recettes annexes propres".

⁴⁵ Souligné par nous.

⁴⁶ [1, 23, 24, 54, 59, 61, 84, 91, 105, 116, 125, 127, 131, 134, 147, 153, 159, 161, 172, 181, 185, 186, 187, 191, 192, 195, 196, 209, 212, 215, 216, 217, 218, 227, 232, 235, 239, 243, 250, 252, 255, 283].

	Nb citations	Fréquence	Fréqu. ajustée
Aucune catégorie citée	4	2	-
1 catégorie de recette citée	32	17	17
2 catégories de recette citées	79	41	42
3 catégories de recette citées	53	28	28
4 catégories de recette citées	16	8	9
5 catégories de recette citées	3	2	2
6 catégories de recette citées	4	2	2
Nombre d'observations	191	100	100

Filtré par "Prévisions de recettes propres : Oui"

Tableau 8.28. : Nombre de catégories de recettes propres

Parmi les 105 musées répondant à la question de la proportion de recettes propres dans le budget de fonctionnement figurent les 42 établissements citant les subventions comme catégorie de recettes propres. Les réponses recouvrent par conséquent des réalités différentes et ne peuvent donc être comparées entre elles.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	86	45	-
1 % - 10 %	20	10	20
11 % - 50 %	38	20	37
51 % - 99 %	25	13	24
100 %	19	10	19
Variable	3	2	-
Nombre d'observations	191	100	100

Filtré par "Prévisions de recettes propres : Oui"

Tableau 8.29. : Proportion des recettes propres dans le budget

Dix-neuf établissements affichent un taux de recettes propres de 100 %. Trois d'entre eux y comprennent les subventions. Parmi les seize autres, 6 sont des musées privés⁴⁷, 6 des musées de province⁴⁸ et 4 des musées d'associations⁴⁹.

Le croisement des variables de statut et de celles de recettes propres ne semblent cependant pas donner de pistes d'analyse intéressantes, les différences sont soit peu visibles, soit observées au sein de catégories de statut trop peu importantes pour qu'il soit possible d'en tirer des enseignements significatifs.

En revanche, il peut être intéressant, dans l'optique de construction d'un indicateur synthétique de taille financière, de rechercher les différences de prévisions de recettes propres au sein des groupes de fréquentation payante.

⁴⁷ [2, 38, 94, 151, 171, 262].

⁴⁸ [3, 87, 140, 143, 155, 157].

⁴⁹ [193, 199, 246, 274].

	N		0 - 4 999		5 000 - 99 999		100 000-400 000		400 000 et plus	
	Nb obs	F.ajust	Nb obs	F.ajust	Nb obs	F.ajust	Nb obs	F.ajust	Nb obs	F.ajust
N.R.	8	-	16	-	4	-	0	-	0	-
Oui	40	71	57	59	84	81	6	75	4	100
Non	16	29	39	41	20	19	2	25	0	0
Nb obs	64	100	112	100	108	100	8	100	4	100

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de visiteurs afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5. Ceci explique que le nombre de degrés de liberté mentionné soit égal à 2.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 12,06 avec 2 DL, p = 0,0024 *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.30. : Prévisions de recettes propres / Groupes visiteurs payants

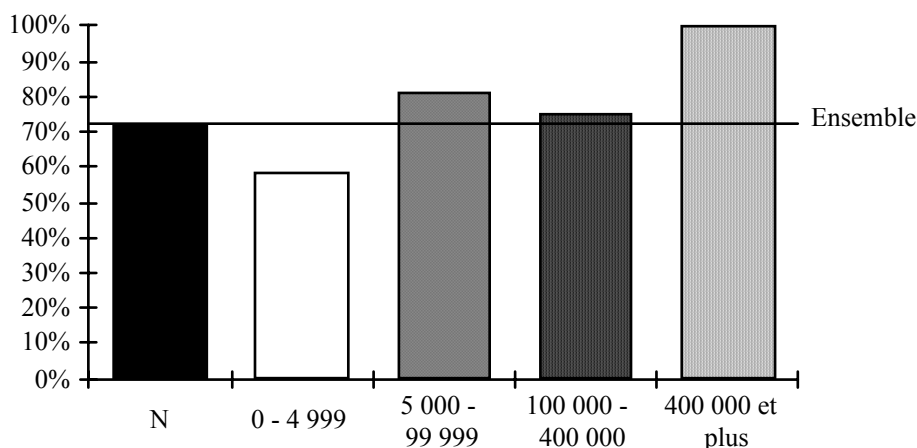


Schéma 8.31. : Prévisions de recettes propres / Groupes visiteurs payants

On peut observer qu'**au delà d'une fréquentation payante de 5 000 visiteurs les établissements réalisent plus de prévisions de recettes propres** (rappelons que ceci ne concerne que la moitié de l'échantillon puisque près de la moitié de l'échantillon accueille moins de 5 000 visiteurs par an). Aucun enseignement ne peut par contre être tiré de l'observation des proportions des recettes propres dans le budget en fonction des groupes de visiteurs payants puisque les différences ne sont pas significatives⁵⁰.

2.3. Taille "de prestige"

La taille que nous avons qualifiée "de prestige" est un indicateur du portefeuille d'activités des établissements. Il mesure trois activités importantes des musées : les actions pédagogiques, les prêts et les dépôts et les expositions temporaires. Sur l'ensemble de ces trois questions d'activité, nous avons obtenu 292 observations et 4 non réponses absolues.

⁵⁰ F limité aux réponses exprimées = 0,41451, p = 0,7431 Différences non significatives.

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	10	3	-
Oui	225	77	80
Non	57	20	20
Nombre d'observations	292	100	100

Filtré par répondant aux questions d'activité

Tableau 8.32. : Réalisation d'actions pédagogiques

La réalisation d'actions pédagogiques est un indicateur du degré d'ouverture de l'établissement et de sa prise en charge d'un public exigeant : un enfant est peu à l'aise face à une présentation classique et la réalisation d'actions pédagogiques nécessite soit que le musée développe une structure spécifique (animateur, matériel pédagogique...), soit qu'il fasse appel à un intervenant extérieur⁵¹ (enseignant détaché, animateur extérieur...). Ces réalisations ne sont donc pas le fruit du hasard et indiquent une action volontaire du musée. **80 % des répondants réalisent de telles actions**, auxquels il faudra bientôt ajouter deux musées pour lesquels celles-ci sont "*en projet*" [47] ou "*en cours de développement*" [50].

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	5	2	-
Oui	200	68	70
Non	87	30	30
Nombre d'observations	292	100	100

Filtré par répondant aux questions d'activité

Tableau 8.33. : Politique de prêts / dépôts

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	53	26,5	-
1 - 10	74	37	50
11 - 100	65	32,5	44
101 - 700	7	3,5	5
1 000	1	0,5	1
Nombre d'observations	200	100	100

Filtré par "Prêts / Dépôts auprès d'autres organismes : Oui"

Tableau 8.34. : Nombre d'œuvres prêtées par an

La mise en œuvre d'une politique de prêts et / ou de dépôts est un indicateur du degré d'ouverture de l'établissement vers d'autres musées : il atteste soit de la qualité de ses collections, soit de son dynamisme au sein d'un réseau. Là encore, il n'est pas le fruit du hasard et traduit une véritable volonté politique. **70 % des répondants réalisent une telle politique** et prêtent en moyenne près de 43 œuvres par an.

⁵¹ Ainsi fonctionne la plupart des services éducatifs.

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	1	0	-
Oui	227	78	78
Non	64	22	22
Nombre d'observations	292	100	100

Filtré par répondant aux questions d'activité

Tableau 8.35. : Réalisation d'expositions temporaires

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	14	6	-
0 exposition	13	6	6
1 exposition	58	26	27
2 expositions	58	26	27
3 expositions	29	12	14
4 expositions et plus	55	24	26
Nombre d'observations	227	100	100

Filtré par "Réalisation d'expositions temporaires : Oui"

Tableau 8.36. : Nombre d'expositions temporaires réalisées en 1992

La réalisation d'expositions temporaires est un indicateur de l'activité scientifique du musée, de son ouverture aux visiteurs et de sa volonté d'attraction du public. **78 % des répondants réalisent des expositions temporaires.** Le nombre moyen d'expositions temporaires réalisées en 1992 est de 2,26⁵².

Que les taux d'activité (quelle que soit l'activité) **aillent croissant avec l'augmentation de l'effectif total de l'établissement** (et, plus généralement de la taille physique de l'établissement telle qu'elle a été définie précédemment) n'a rien de surprenant : la mise en œuvre d'activités diversifiées nécessite le recours à un personnel important, il est donc normal que les musées dotés d'un fort effectif réalisent plus d'activités que les petits musées.

	Ensemble		Petits musées		Mus. moyens		Grands mus.		Très grands m	
	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%
Oui	225	77%	102	66%	83	86%	38	88%	2	100%
Non	57	20%	42	27%	11	11%	4	9%	0	0%
Non réponses	10	3%	10	6%	3	3%	1	2%	0	0%
	292	100	154	100	97	100	43	100	2	100

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de musées afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5. Ceci explique que le nombre de degrés de liberté mentionné soit égal à 2.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 14,76 avec 2 DL, p = 0,0006 *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.37. : Actions pédagogiques / Taille physique des établissements

⁵² Calculé avec "4 et plus" = 4.

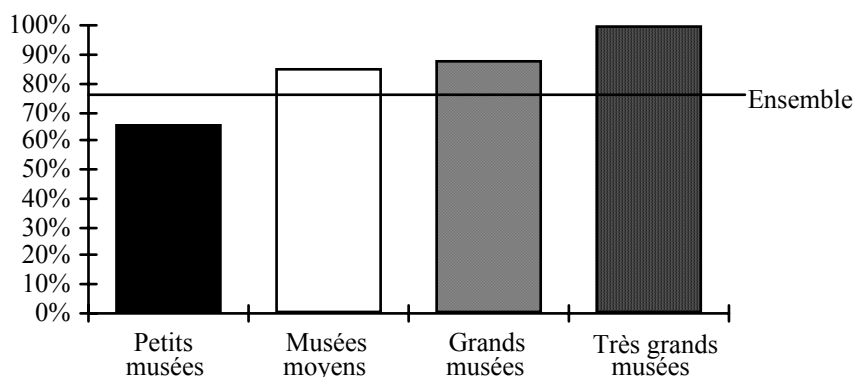


Schéma 8.38. : Taux de réalisation d'actions pédagogiques / Taille physique des établissements

	Ensemble		Petits musées		Mus. moyens		Grands mus.		Très grands m	
	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%
Oui	200	68%	81	53%	80	82%	37	86%	2	100%
Non	87	30%	67	44%	15	15%	5	12%	0	0%
Non réponses	5	2%	6	4%	2	2%	1	2%	0	0%
	292	100	154	100	97	100	43	100	2	100

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de musées afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5. Ceci explique que le nombre de degrés de liberté mentionné soit égal à 2.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 32,64 avec 2 DL, $p \leq 0,0001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.39. : Prêts, dépôts / Taille physique des établissements

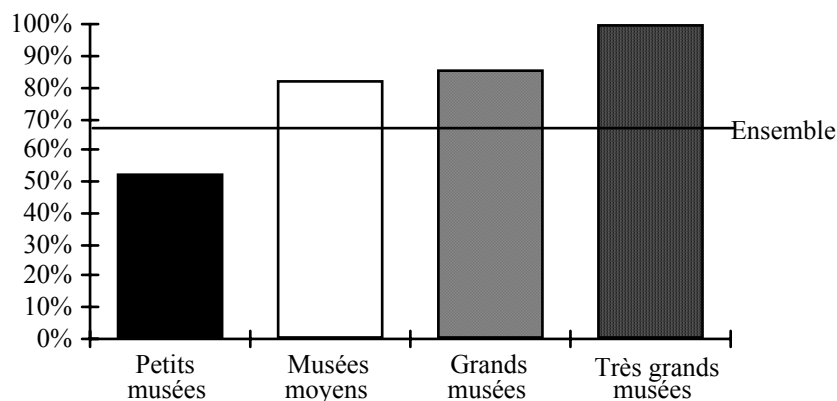


Schéma 8.40. : Taux de prêts, dépôts / Taille physique des établissements

	Ensemble		Petits musées		Mus. moyens		Grands mus.		Très grands m	
	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%
Oui	227	78%	98	64%	87	90%	40	93%	2	100%
Non	64	22%	52	34%	9	9%	3	7%	0	0%
Non réponses	1	0%	4	3%	1	1%	0	0%	0	0%
	292	100	154	100	97	100	43	100	2	100

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de musées afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 29,11 avec 2 DL, $p \leq 0,0001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.41. : Expositions temporaires / Taille physique des établissements

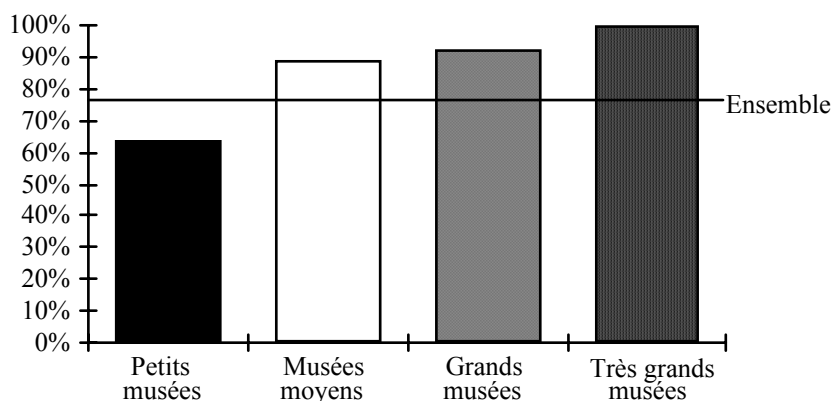


Schéma 8.42. : Taux de réalisation d'expositions temporaires / Taille physique des établissements

	Ensemble		Petits musées		Mus. moyens		Grands mus.		Très grands m	
	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%	Obs.	%
Aucune activité	44	15%	34	22%	8	8%	2	5%	0	0%
1 activité	39	13%	30	19%	5	5%	4	9%	0	0%
2 activités	52	18%	32	21%	16	17%	4	9%	0	0%
3 activités	161	54%	58	38%	68	70%	33	77%	2	100%
	296	100	154	100	97	100	43	100	2	100

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de musées afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 27,47 avec 8 DL, $p = 0,0006$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.43. : Nombre d'activités pratiquées / Taille physique des établissements

Si l'on opère la même distinction selon les statuts, on observe :

- Que les **musées nationaux**, les **musées de Paris** et, dans une moindre mesure, les **musées de province** ont un nombre d'activités **très significativement plus élevé** que la moyenne de l'échantillon,
- Que seules les liaisons "statut / politique de prêts, dépôts" et "statut / réalisation d'exposition temporaires" sont significatives. Il semble donc que **la réalisation d'actions pédagogiques ne soit pas liée aux statuts administratifs des établissements**⁵³.
- Trois statuts dont les taux d'activités sont **systématiquement supérieurs aux taux moyens** : **Musées nationaux** (83 %, 100 % et 83 %), **musées de province** (83 %, 74 % et 83 %) et **musées de la ville de Paris** (83 %, 83 % et 100 %),

⁵³ Statut / activité pédagogique : χ^2 limité aux réponses exprimées = 5,051 avec 5 DL, $p = 0,4096$ NS : on retient l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Statut / prêts : χ^2 limité aux réponses exprimées = 33 avec 5 DL, $p \leq 0,0001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Statut / exposition temporaire : χ^2 limité aux réponses exprimées = 20,56 avec 5 DL, $p = 0,001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

- Deux statuts dont les taux d'activités sont **systématiquement inférieurs aux taux moyens : Musées privés et musées de statut "autre"**.

3. Etude des quatre groupes d'établissements

A l'issue de l'étude des caractéristiques des établissements de l'échantillon, il nous faut à présent tenter une synthèse pour voir s'il est possible de distinguer nettement des groupes d'établissements. Le tableau ci-après indique, pour chaque indicateur retenu, la résistance des quatre groupes précédemment établis (petits musées, musées moyens, grands musées et très grands musées) aux tests de signification (chi (χ) deux ou analyse de la variance). Les liaisons entre variables explicatives et variable à expliquer ont toutes été calculées pour les seules réponses exprimées (exclusion de toutes les non réponses).

Indicateurs	Résistance aux test
Effectif total	***
Surface d'exposition	***
Nombre de visiteurs	***
Dimension physique	
Nb visiteurs payants	***
Prévision recettes propres	NS
Nb de catégories de recettes	***
% budget	*
Dimension financière	
A. pédagogiques	***
Prêts / dépôts	***
Expos temporaires	***
Nb d'activités	***
Dimension "de prestige"	

Tableau 8.44. : Résistance aux tests de signification¹

L'observation de ce tableau nous indique que les quatre catégories d'établissements produisent des résultats **très significativement différents** à 9 indicateurs sur 11. Les différences entre les groupes ne sont pas significatives sur un seul indicateur : le fait de réaliser des prévisions de recettes propres. **La typologie retenue semble donc solide et nous la conserverons pour les analyses ultérieures.**

⁵⁴ Pour toutes les analyses les seuils retenus pour qualifier la qualité des liaisons (χ^2 ou Anova) sont :
 $p \leq 0,01$: *** très significatif
 $0,05 \geq p > 0,02$: * peu significatif
 $0,02 \geq p > 0,01$: ** assez significatif
 $p > 0,05$: NS non significatif

On complétera cette analyse par une étude des statuts des quatre groupes d'établissements :

	Petits musées	Musées moyens	Grands musées	T. grands musées
Non réponses	2	1	0	0
Musées nationaux	1	2	8	1
Musées dépendant d'une administration centrale	7	0	0	0
Musées de province	106	82	26	0
Musées de la ville de Paris	0	2	4	0
Musées appartenant à des personnes privées	16	5	3	0
Autres	22	5	2	1
Total observations	154	97	43	2

χ^2 limité aux réponses exprimées = 74,79 avec 15 DL, $p \leq 0,0001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables. Les conditions de validité du test du χ^2 devrait nous amener à négliger ce lien en raison notamment des très faibles effectifs des musées dépendant d'une administration centrale et des musées de la ville de Paris. Louis d'Hainaut⁵⁵ précise néanmoins que si aucun effectif n'est inférieur à 1 il est possible d'appliquer le test du χ^2 et de rejeter l'hypothèse nulle si la valeur trouvée est largement supérieure à la valeur théorique. C'est le cas ici : au seuil de 10 % [***] et avec 15 DL la valeur critique est fixée à 30,58 ce qui est très inférieur à 74,79 : on rejette donc l'hypothèse d'indépendance.

Tableau 8.45. : Statut administratif / Groupe d'établissements

Comme lors de l'étude des effectifs, on ne doit pas ici déduire trop hâtivement une relation de causalité, qui n'est pas démontrée. Le très bon résultat du chi-deux nous autorise par contre à **valider l'hypothèse 10** en établissant un constat de simultanéité :

- les **musées nationaux** et ceux de la **ville de Paris**, sont plutôt des **grands musées**,
- les musées dépendant d'une **administration centrale**, ceux appartenant à des **personnes privées** et ceux d'un **statut différent** de ceux proposés sont plutôt des **petits musées**,
- les **musées de province** sont plutôt des **établissements petits et moyens**.

Section 2 : LES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires de musées sont appréhendés ici au travers de trois dimensions : leur statut (1), leur activité à l'intérieur des structures (2) et la perception qu'ils ont de leurs propres rôles et actions (3).

1. Statut

Le statut du gestionnaire de musée peut être observé au travers d'indicateurs tels que la fonction qu'il exerce, le titre qui lui est accordé, son ancienneté et sa formation.

⁵⁵ Concepts et méthodes de la statistique. Tome 1, 1986, page 255.

	Nb obs.	Fréquence
Non réponses	0	0
Conservateur	168	57
PDG, Directeur, Président	55	18
Gestionnaire, secrétaire gal	17	6
Autres	55	19
Nombre d'observations	295	100

Filtré par "Répondant à la troisième partie du questionnaire"

Tableau 8.46. : Titre

	Nb citations	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	5	2	-
Conservateur	187	63	64
Gestionnaire	58	20	20
Administrateur	36	12	12
Autre	58	20	20
<i>dont : Président</i>	15	5	5
<i>Directeur</i>	11	4	4
Nombre d'observations	296		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples

Tableau 8.47. : Fonction

Les différences de réponses entre la question de fonction et celle de titre s'expliquent par le fait que la première était une question préformée, que les répondants ont souvent choisi de sélectionner plusieurs fonctions et que, de plus, **cette distinction n'a un sens que dans les assez grands musées**. Rappelons que nous demandions que le questionnaire, adressé aux directeurs d'établissement, soit rempli par la personne "*qui exerçait la fonction de gestionnaire (ou la fonction se rapprochant le plus de celle-ci)*"⁵⁶. On posera comme hypothèse que cette consigne de départ a bien été respectée. Ainsi, 57 % - dans le cas des réponses libres - et 64 % - dans le cas des réponses "assistées" - des "gestionnaires" de musées sont leurs conservateurs c'est-à-dire, en fait, leurs chefs d'établissement. Dans la grande majorité des cas en effet, les musées sont dirigés par une seule personne qui assume tout à la fois les fonctions de conservation (qu'elle en porte officiellement le titre ou non) et de direction de l'établissement. 32 % des répondants déclarent remplir une fonction de gestionnaire ou d'administrateur (réponse assistée) mais ils ne sont que 6 % à porter un titre de gestionnaire ou de secrétaire général. On peut cependant considérer que les 55 qui se définissent comme "directeurs", "PDG" (etc.) signifient par là qu'ils assument la responsabilité de l'établissement, et par conséquent celles de leur gestion. Si l'on s'autorise à opérer un reclassement des différents titres selon les catégories "conservateurs", "culturel" (autre que conservateur), "responsable" (d'établissement), "gestionnaire / administratif", "autre", on obtient le tableau suivant :

⁵⁶ Questionnaire, page 1. Cf annexe n° 6.

	Nb obs.	Fréquence
Conservateur	168	57
Culturel	10	3
<i>Titre à dominante culturelle</i>	178	60
Responsable	66	22
Gestionnaire/ administratif	40	14
<i>Titre comportant une part d'administration / gestion</i>	106	36
Autre	11	4
Nombre d'observations	295	100

Filtré par "Répondant à la troisième partie du questionnaire"

Tableau 8.48. : Reclassement des titres

Les "culturels" sont encore très largement majoritaires alors que les "administratifs" ne représentent qu'un peu plus du tiers des répondants.

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	46	16	-
0 - 1 an	26	9	11
1,5 an - 10 ans	128	43	51
11 - 36 ans	95	32	38
Nombre d'observations	295	100	100

Filtré par "Répondant à la troisième partie du questionnaire"

Tableau 8.49. : Ancienneté dans la fonction

L'ancienneté moyenne déclarée est de 10 ans, avec une étendue très importante (de 3 mois à 36 ans). On apprend peu de chose de l'observation des étendues et des moyennes en fonction du titre : les conservateurs sont ceux qui bénéficient de la plus grande ancienneté moyenne dans leur fonction (11,47 ans) et de la plus forte étendue.

Les questions portant sur les formations des répondants ont fait l'objet de **forts taux de non réponses** : plus d'un tiers des personnes interrogées ne répond pas à la question de la formation initiale et elles sont plus des trois quarts à ne pas répondre à celle des formations complémentaires. Ces deux questions portant sur le parcours de la personne interrogée, leurs non réponses ne peuvent pas signifier que ces personnes ne savaient pas répondre à ces questions. Restent alors trois voies d'explication possibles :

- soit les gestionnaires de musées n'ont pas répondu parce qu'ils n'ont pas bénéficié de formation en rapport avec les fonctions exercées : "*Rien de particulier en la matière*" [238], "*Absolument pas préparé par mes études pour la gestion qui m'incombe avec ce type de poste*" [257]. On peut ainsi imaginer qu'un grand nombre de répondants n'a pas bénéficié de formation complémentaire, ce qui expliquerait le fort taux de non réponse.
- soit les gestionnaires de musées n'ont pas répondu car ils ne voyaient pas le lien entre cette question et l'objet du questionnaire : elle leur a peut être semblé superflue et ils se sont donc abstenus d'y répondre.

- enfin, certaines réponses ont été enregistrées comme des non réponses en raison de leur caractère inexploitable : "oui", "*nombreux stages*", "*diverses*", etc.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	103	35	-
Culturelle	92	31	48
Gestion, administration	17	6	9
Autre	83	28	43
Nombre d'observations	295	100	100

Filtré par "Répondant à la troisième partie du questionnaire"

Tableau 8.50. : Formation initiale

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	224	76	-
Culturelle	35	12	49
Gestion, administration	21	7	30
Autre	15	5	21
Nombre d'observations	295	100	100

Filtré par "Répondant à la troisième partie du questionnaire"

Tableau 8.51. : Formation complémentaire

Sur les 295 répondants, **34 seulement déclarent avoir bénéficié d'une formation (initiale et / ou complémentaire) en administration ou en gestion**. Parmi ceux-là, quatre déclarent avoir bénéficié d'une formation initiale **et** complémentaire en administration et gestion. Ceci paraît très peu au regard des 106 répondants dont le titre comporte une part d'administration et de gestion... auxquels il faut de plus ajouter une partie des conservateurs qui, seuls responsables dans leurs établissements, doivent en assumer la gestion (au moins en partie). Les conservateurs d'Etat, comme les conservateurs territoriaux, ont en effet "*vocation aux emplois de direction des établissements ou services (patrimoniaux)*"⁵⁷ avec tout ce que cette fonction implique dans le domaine de la gestion du personnel comme de celle d'un budget. Certains d'entre eux, bien que ne répondant pas à cette question, en profitent pour nous faire partager leurs doléances ("*absolument pas préparé par mes études pour la gestion qui m'incombe avec ce type de poste*" [257], "*rien de particulier en la matière*" [238]) ou pour se plaindre du manque de formation offert ("*stage refusé par la mairie*" [58]).

Croisant les types de formation et les titres des répondants, on constate que ceux dont le titre comporte une part d'administration et de gestion (gestionnaires et responsables) bénéficient d'une formation à la gestion un peu meilleure que ceux dont la fonction est essentiellement culturelle.

⁵⁷ Décret du 16 mai 1990.

	Titre à dominante culturelle		Titre comportant une part d'administration / gestion	
	Nb obs.	Fréqu. ajustée	Nb obs.	Fréqu. ajustée
Non réponses	53	-	41	-
Culturelle	81	65	9	14
Gestion, administration	2	2	15	23
Autre	42	33	41	63
Nombre d'observations	178	100	106	100

χ^2 limité aux réponses exprimées = 53,99 avec 2 DL, $p \leq 0,0001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.52. : Formation initiale / Titre

	Titre à dominante culturelle		Titre comportant une part d'administration / gestion	
	Nb obs.	Fréqu. ajustée	Nb obs.	Fréqu. ajustée
Non réponses	137	-	76	-
Culturelle	31	75	4	13
Gestion, administration	6	15	15	50
Autre	4	10	11	37
Nombre d'observations	178	100	106	100

χ^2 limité aux réponses exprimées = 26,89 avec 2 DL, $p \leq 0,0001$ = *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.53. : Formation complémentaire / Titre

Rappelons cependant que les conservateurs de musées sont souvent amenés à prendre en charge une partie de la gestion de leur établissement et que les informations sur leurs formations montrent qu'ils y sont très peu préparés. On a ainsi sélectionné, pour les analyses figurant dans le tableau suivant, les conservateurs et les culturels qui déclarent remplir également des fonctions administratives (question n° 9)

	Formation initiale		Formation complémentaire	
	Nb obs.	Fréqu. ajustée	Nb obs.	Fréqu. ajustée
Non réponses	13	-	39	-
Culturelle	30	75	12	86
Gestion, administration	0	0	2	14
Autre	10	25	0	9
Nombre d'observations	53	100	53	100

Tableau 8.54. : Formation / Titre culturel / Autres fonctions exercées = administratives

Face à ce manque de formation, on comprend les récriminations des conservateurs qui notent que : "*en l'absence de tout personnel administratif le conservateur est obligé de tout faire*" [184] et que leur tâche serait facilitée s'il pouvait déléguer la partie administration et gestion à quelqu'un de plus compétent :

"*Les conservateurs que nous sommes devraient disposer en leur équipe d'un administratif qui serait plus compétent, plus disponible.*" [219].

2. Activités

L'activité du gestionnaire dans les organisations est mesurée par les éventuelles autres fonctions dont il a la charge et les responsabilités qu'il assume. Ceci nous permet de distinguer plusieurs groupes de répondants. L'importance et les pouvoirs accordés aux répondants seront étudiés au chapitre suivant comme indicateurs de l'autonomie des gestionnaires à l'intérieur des organisations.

Les deux questions concernant les autres fonctions exercées par les gestionnaires de musées ont fait l'objet de 62 non réponses absolues, soit 234 observations. Parmi elles, 189 indiquent la nature de ces autres fonctions. Nous les avons codées selon trois catégories exclusives : "fonctions à caractère exclusivement culturel / scientifique", "fonctions à caractère exclusivement administratif / gestion" et "fonctions à caractère culturel et administratif".

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	45	19	-
A caractère exclusivement culturel	91	39	50
A caractère culturel et administratif	65	28	33
A caractère exclusivement administratif	33	14	17
Nombre d'observations	234	100	100

Filtré par "Répondant à autres fonctions exercées"

Tableau 8.55. : Autres fonctions exercées

Parmi les gestionnaires de musée exerçant d'autres fonctions, 50% exercent des fonctions exclusivement culturelles. En leur ajoutant les 65 qui exercent des fonctions comportant une part culturelle c'est plus de 80 % des gestionnaires de musées qui exercent également une fonction à caractère culturel (pour tout ou partie). Autrement dit, **moins de 20 % des gestionnaires de musées se consacrent exclusivement à des fonctions d'administration et de gestion.**

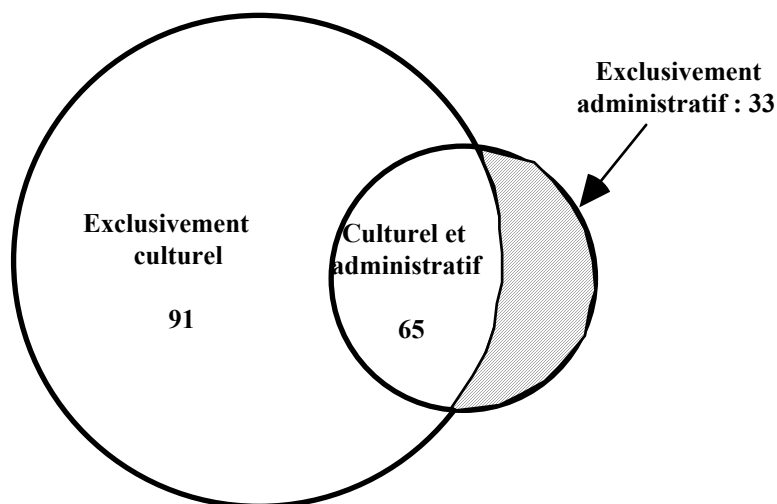


Schéma 8.56. : Autres fonctions exercées

Parmi les répondants exerçant d'autres fonctions à caractère exclusivement culturel, certains n'hésitent pas à nous rappeler qu'ils sont avant tout "*conservateur en priorité*" [118], même si les fonctions de direction d'établissement peuvent parfois empiéter sur le temps qu'il est possible de consacrer aux fonctions culturelles et scientifiques : "*Conservateur... quand il me reste un peu de temps*" [1].

Les répondants exerçant des fonctions à la fois culturelles et administratives sont en général ceux qui ont le sentiment d'assumer l'ensemble des responsabilités. Treize d'entre eux déclarent ainsi assumer "*toutes les fonctions*"⁵⁸. Les autres rappellent que, souvent, le conservateur est "*seul pour assurer toute la vie du musée*" [274] et qu'il est, par conséquent, chargé à la fois de la direction administrative de l'établissement et de la gestion scientifique des collections.

Enfin, les 33 gestionnaires de musées déclarant n'assumer que des fonctions à caractère administratif peuvent :

- soit appartenir à une structure plus ou moins extérieure au musée (l'association gestionnaire par exemple),
- soit être chargé de la direction administrative de l'établissement,
- soit exercer des fonctions plus étroites. Il s'agit alors essentiellement de gestion du personnel ou de fonctions à vocation commerciale ou de communication.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	13	5	-
Importante	147	63	66
Moyenne	52	22	24
Faible	22	10	10
Nombre d'observations	234	100	100

Tableau 8.57. : Part des autres fonctions

Pour les deux tiers des répondants, ces autres fonctions occupent une part importante de leur temps. Cette information, pour pouvoir être analysée, doit cependant être filtrée par nature des autres fonctions exercées.

70 % des répondants exerçant des fonctions exclusivement culturelles consacrent à celles-ci une part importante de leur temps. Ils nous rappellent par là que "*la fonction scientifique est la fonction première d'un conservateur, même directeur d'établissement*" [45] et que bien que "*les tâches de gestion [leur] prennent de plus en plus de temps [...] l'inventaire, les expositions, l'étude des collections [...] sont encore [leur] activité dominante*" [232].

⁵⁸ [11, 50, 54, 55, 56, 95, 119, 153, 158, 197, 213, 267].

Pour les 30 % de répondants dont les fonctions culturelles n'occupent qu'une part moyenne ou faible de leur temps, cette situation semble peu satisfaisante :

"ces fonctions scientifiques devraient être beaucoup plus importantes, elles représentent moins de 5%" [260], "ce qui est parfaitement anormal, ma fonction étant l'étude et la valorisation des collections" [1], "HELAS" [105].

Ø Fréquences	Ensemble	Fonctions culturelles	F. culturelles et administratives	Fonctions administratives
Importante	66	70	85	43
Moyenne	34	20	15	40
Faible	10	10	0	17
Nombre d'observations	234	91	65	33

Pour que le test du χ^2 soit valide nous l'avons calculé après fusion des deux dernières catégories (moyenne et faible) afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 16,72 avec 3 DL, p = 0,0002 *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 8.58. : Part des autres fonctions / Nature des autres fonctions

□ % de répondants le plus faible ○ % de répondants le plus fort

La direction d'établissement semble donc une fonction générant des réactions paradoxales chez les conservateurs qui, tout en regrettant que celle-ci leur impose de consacrer une partie de leur temps à des tâches administratives, n'entendent pas la déléguer et se plaignent souvent du manque d'autonomie dont ils disposent.

Ceci est d'ailleurs confirmé par les répondants exerçant des fonctions culturelles et administratives qui constatent à 85 % que celles-ci occupent une part importante de leur temps. Si certains regrettent que les tâches administratives empiètent sur le travail scientifique :

"Manque de temps pour la recherche" [119], "L'administration prend une part croissante du travail du conservateur au détriment de ses tâches fondamentales de conservation et d'étude" [209].

... et proposent que "les musées [aient] un administrateur qui permettrait au conservateur de se consacrer à ses tâches scientifiques, l'administrateur étant sous la responsabilité du conservateur" [91]⁵⁹, d'autres, pourtant, semblent parvenir à concilier les deux :

"La gestion n'est qu'une petite partie de mes activités. Je suis, en plus, aidé dans ce domaine par une secrétaire" [18], "La gestion est la part qui prend le moins de temps mais qui a une forte importance" [14], "La gestion administrative et financière doit prendre 30 % de mon temps" [104].

⁵⁹ C'est le choix qui est actuellement fait dans les musées nationaux où se généralise l'emploi de secrétaire général, placé sous l'autorité du chef d'établissement qu'il seconde pour l'ensemble des fonctions de gestion. Dans les musées territoriaux, ce type de poste existe déjà - sous des titres divers - mais il est encore peu répandu.

Les répondants dont les autres fonctions sont exclusivement administratives sont les seuls pour lesquels ces autres fonctions n'occupent pas une part majoritaire de leur temps. Il s'agit donc bien là de fonctions "annexes" venant s'ajouter à leur fonction principale. 17 % d'entre eux reconnaissent ainsi que ces fonctions n'occupent qu'une faible part de leur temps alors qu'aucun répondant exerçant des fonctions culturelles et administratives n'avait jugé que celles-ci occupaient une faible part de son temps. Cette opposition se retrouve naturellement sur la qualification "part importante du temps consacrée aux autres fonctions" puisque les répondants exerçant des fonctions culturelles et administratives sont ceux qui jugent le plus (à 85 %) celles-ci comme occupant une part importante de leur temps au contraire de ceux exerçant des fonctions administratives qui ne sont que 43 % à porter ce même jugement.

Connaissant la nature des fonctions principales et celle des fonctions secondaires exercées par les répondants, on peut en proposer une typologie. Quatre groupes se dégagent alors :

- les "exclusivement culturels" (125 cas) : titre à dominante culturelle, sans autre fonctions ou autres fonctions culturelles,
- les "exclusivement administratifs" (77 cas) : titre administratif / gestionnaire, sans autre fonction ou autres fonctions administratives / gestion,
- les "culturels administratifs" (53 cas) : titre à dominante culturelle, autres fonctions administratives / gestion (au moins en partie),
- les "administratifs culturels" (29 cas) : titre administratif / gestionnaire, autres fonctions culturelles (au moins en partie),
- auxquels s'ajoutent 12 "inclassables".

On peut observer que **ces quatre groupes de gestionnaires dépendent de façon très significative de la taille des établissements**⁶⁰. Ainsi, les questionnaires ont été remplis essentiellement par des "exclusivement administratifs" dans les grands et les très grands musées alors que dans les musées petits et moyens ils ont été remplis essentiellement par des "exclusivement culturels" et des "culturels administratifs". De même, on observe que les fonctions "mixtes" ("culturels administratifs" et "administratifs culturels") sont quasiment absentes des établissements grands ou très grands et concentrées dans les établissements petits et moyens. C'est dans les établissements moyens que la mixité des fonctions est la plus importante (40 %). Il semble donc qu'il existe une taille "critique" en deçà de laquelle la gestion de l'établissement est prise en

⁶⁰ $p \leq 0,0001$.

charge par une instance extérieure et au delà de laquelle le musée recrute un personnel spécifique pour l'administration et la gestion. Dans les musées moyens, qui se situeraient à cette taille critique, les responsables doivent faire face à la polyvalence des tâches.

De la même manière un **lien très significatif**⁶¹ peut être mis en évidence **entre le statut administratif de l'établissement et les groupes de gestionnaires**. Dans les musées nationaux, les musées de la ville de Paris et les musées privés on retrouve une majorité de gestionnaires "exclusivement administratifs". Au contraire, les musées dépendant d'une administration centrale et les musées de province sont ceux pour lesquels les répondants sont majoritairement "exclusivement culturels".

L'activité des gestionnaires de musées était également mesurée par la question 7 portant sur les responsabilités de gestion exercées par le répondant.

	Nb citations	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	42	14	-
Elaboration des documents de référence	122	41	48
Contrôle et suivi des réalisations	203	69	80
Arbitrage budgétaire / décision	104	35	41
Autres	49	17	19
Aucune	2	1	1
Nombre d'observations	296		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples

Tableau 8.59. : Responsabilités en matière de gestion

122 réponses incluent la modalité "Elaboration des documents de référence". On y voit que certains gestionnaires de musées, bien que souvent soumis à une autorité de tutelle, participent aux procédures d'élaboration budgétaire :

"Je prépare et propose le budget prévisionnel et mets en œuvre le budget qui est voté" [159], "Le budget est mis au point par le secrétaire général et par moi-même. Les décisions d'achat sont toutes faites par le maire" [239].

Elles peuvent être aussi la traduction d'une division des tâches : *"Suivi quotidien assuré par agent administratif, objectifs et programmation par le conservateur" [60].* La non prise en charge par le répondant des documents de référence peut s'expliquer par le recours à une personne plus compétente : *"Documents de référence élaborés par un expert comptable bénévole" [193].*

203 réponses incluent la modalité "Contrôle et suivi des réalisations", c'est la responsabilité la plus évoquée (80 % des répondants). Ceci traduit le fait que, dans la grande majorité des cas, **la gestion assurée au niveau du musée réside**

⁶¹ $p \leq 0,0001$.

essentiellement dans le suivi et l'administration des opérations⁶², l'élaboration des références comptables et budgétaires étant réservée au service comptable et financier de l'autorité de tutelle et les arbitrages incombant aux élus :

"En qualité de musée municipal la gestion est principalement assurée par les services comptables de la ville. Je n'assume que le contrôle hebdomadaire et mensuel des caisses et le suivi des budgets" [111], "La trésorière de l'association est responsable de la comptabilité du musée. Toutes les décisions (tarifs d'entrée, aménagement, acquisitions...) sont prises en conseil d'administration" [117], "Je joue le rôle de conservateur et suis aidé par un trésorier pour la gestion financière. Les décisions importantes relèvent du conseil d'administration" [194].

104 réponses incluent la modalité "Arbitrage budgétaire / décision" mais des nuances peuvent parfois y être apportées :

"Décisions sous contrôle de la direction générale de la collectivité locale" [105], "Décisions / arbitrage en partenariat avec le conseil d'administration, le bureau et les différents services" [20].

49 réponses incluent la modalité de réponse "autres responsabilités". Parmi celles-ci, reviennent fréquemment : la gestion et l'administration du personnel, la comptabilité, le contrôle des recettes. On y trouve également des responsabilités propres à certains musées telles que : les questions juridique [68], la gestion des services accueil et de la boutique [254], la définition de la stratégie commerciale, marketing et stratégie de développement [262] ou encore la mise en place d'un système de contrôle de gestion [295].

Les réponses à cette question, mais surtout les commentaires qui y ont été joints, montrent que **deux groupes de répondants semblent se dégager :**

- **ceux qui ont le sentiment d'assumer l'ensemble des responsabilités (ou presque),**
- **ceux qui déclarent n'assumer aucune responsabilité (ou presque).**

Ces deux types de répondants se retrouvent dans pratiquement chaque modalité de réponse, c'est donc leurs commentaires qui nous ont permis de les mettre en évidence et il n'est pas possible d'en tirer d'enseignements pour ceux qui répondent sans joindre de commentaire.

Le groupe des répondants ayant le sentiment d'assumer l'ensemble des responsabilités de gestion a choisi quatre modalités de réponses⁶³. Malgré ces différences, le sens de

⁶² "Gestion administrative et comptable" [31], "Gestion journalière" [65], "Suivi du budget, tableau de bord et autres tâches administratives" [180], "Administration" [260].

⁶³ • "Elaboration des documents de référence + Contrôle et suivi des réalisations + Arbitrage budgétaire / décision + Autres",
• "Elaboration des documents de référence + Contrôle et suivi des réalisations + Arbitrage budgétaire / décision",

leurs réponses est le même : dans la limite des crédits mis à sa disposition (par une autorité de tutelle, une association, ou dans le limite de sa propre capacité financière pour un musée privé), **le conservateur, Maître Jacques d'une autorité lointaine, est chargé d'assumer toute la gestion de son établissement :**

"Je suis le seul à m'occuper de la comptabilité et de la gestion" [2], "Le conservateur ne disposant pas d'assistant ou de directeur de gestion, doit tout gérer" [284], "Celles d'un chef d'établissement culturel à administrer, à gérer, à animer (outre les missions strictement scientifiques et prioritaires : conserver)" [247], "Petit musée : véritable Homme - orchestre" [236], "Toute la gestion administrative et financière" [9], "Fonctionnement de l'ensemble" [34], "Tout" [91], "Toutes les opérations" [257], "En l'absence de tout personnel administratif, le conservateur doit s'efforcer de tout assumer [184], "Direction scientifique et administration du musée" [256], "Le conservateur établit, propose, contrôle, arbitre et décide" [211], "Comme dans beaucoup de musées de province : fonctions administratives + scientifiques + gestion + budget + ... " [61], "Maître Jacques s'occupant à la fois de la conservation et de l'enrichissement des collections, de l'administration générale, des finances, de l'organisation des expositions temporaires, la rédaction des catalogues, les réponses aux demandes de renseignement des étudiants et chercheurs etc." [228], "J'assume la gestion financière et scientifique" [75], "Je suis confronté à la multiplicité des tâches incombant à ce type de musée" [81], "Le conservateur gère dans la limite des crédits mis à sa disposition par l'association" [87], Gestion globale du musée" [94], "Depuis la création du musée jusqu'à ce jour, je fais tout [203]"

Dans la plupart des musées en effet, le conservateur, seul responsable, assure tout à la fois la responsabilité des collections (étude, conservation, entretien, mise en valeur), l'animation culturelle de son établissement, les travaux de recherche et la gestion financière, administrative et technique de l'établissement.

Le groupe des répondants déclarant n'assumer que très peu de (voire aucune) responsabilités en matière de gestion est composé essentiellement de non-répondants. Cependant, deux répondants déclarent n'assumer aucune responsabilité en matière de gestion⁶⁴. Comme il s'agit d'un musée national et d'un musée d'association à but non lucratif, on imagine que celle-ci est totalement prise en charge par les autorités de tutelle et que les établissements sont seulement responsables de *"l'entretien et [de la] présentation des tableaux"*. A ceux-là il faudrait certainement ajouter une partie des 42 non répondants puisque certains d'entre eux déclarent, en commentaire, être totalement déchargés des tâches de gestion⁶⁵. Ceci peut ne pas paraître choquant compte tenu des

• "Contrôle et suivi des réalisations + Arbitrage budgétaire / décision + Autres",
• "Autres".

⁶⁴ [261, 288].

⁶⁵ *"Petit musée nous n'avons pas de gestion au sens où vous l'entendez" [43], "Rien, le budget du musée est inclus dans le budget communal et nous agissons au coup par coup" [58], "Gestion assurée par le trésorier et bureau de l'association" [186].*

statuts d'un grand nombre de musées qui prévoient cette prise en charge par l'autorité de tutelle (\approx régie directe). On ne peut cependant s'empêcher d'y voir quelque contradiction lorsqu'on se souvient des éléments mis en évidence tout au long du titre 1 de cette recherche qui montraient que de telles situations sont sources presque inéluctables de déséquilibre : d'une part les autorités de tutelle ne peuvent pas prétendre continuer d'agir de façon autoritaire à l'égard de chefs d'établissement qui sont plus à même qu'elles d'évaluer leurs besoins et leurs projets de développement ; de leur côté, les responsables de musées ne peuvent pas revendiquer une quelconque autonomie s'ils ne manifestent pas une réelle volonté de prise en charge de leur établissement et s'ils se contentent d'engager des dépenses sans même assurer un "contrôle et suivi des réalisations" minimum.

Signalons enfin que, parmi les non réponses, peuvent se trouver des établissements au sein desquels les responsabilités sont réduites à la portion congrue lorsque ces établissements fonctionnent en réseau et ont un directeur administratif et un comptable commun [50, 59, 164].

Les liens entre les responsabilités exercées et les catégories d'établissements et de gestionnaires sont tous **très significatifs**. On retiendra que :

- ce sont les gestionnaires "culturels administratifs" qui citent le plus chacune des responsabilités (taux de citation toujours supérieurs à ceux de l'échantillon) y compris l'élaboration des documents de référence (60 %) ; les "exclusivement administratifs" sont ceux pour lesquels le contrôle et suivi des réalisations est le moins important (68 %) ; les "exclusivement culturels" sont ceux qui réalisent le moins d'arbitrage budgétaire et de décisions de gestion (32 %) ; les "administratifs culturels" assurent presque tous le contrôle et suivi des réalisations (93 %)
- c'est dans les musées moyens et très grands que les responsabilités proposées ont été le plus citées (taux de citation toujours supérieurs à ceux de l'échantillon),
- les gestionnaires de musées nationaux sont ceux qui participent le plus à l'élaboration des documents de référence ; ceux des musées de province et de la ville de Paris réalisent essentiellement le contrôle et suivi des réalisations ; ceux des musées dépendant d'une administration centrale, des musées privés et des musées d'un autre statut ont des taux de citation toujours inférieurs à ceux de l'échantillon.

3. Perception de l'action et du rôle de gestionnaire

Les questions 18 et 19 portaient sur des éléments plus subjectifs que les précédents. Il s'agissait de recueillir l'opinion des gestionnaires de musée⁶⁶ sur la perception qu'ils avaient de leur rôle et de la finalité de leur action. Un quart des répondants ne répond pas à ces questions. Ces non réponses peuvent être expliquées :

- soit par des problèmes de compréhension sur les termes des questions : "*Je ne comprends pas les questions*" [43], "*Incompréhensible*" [225].
- soit par le fait que les conservateurs, ne se reconnaissant pas dans le terme de gestionnaires, ne souhaitent pas donner leur opinion sur cette fonction qu'ils n'assument que par la force des choses :

"Je suis conservateur et passe 80 % de mon temps à faire de la gestion. Comment voulez-vous que je vous réponde ? La gestion n'est pas mon boulot et je suis obligée de la faire" [201], "*Je ne suis ni gestionnaire, ni technocrate*" [22], "*Les conservateurs que nous sommes devraient disposer en leur équipe d'un administratif (qui serait plus compétent, plus disponible...)*. Je ne peux répondre sur la finalité de mon action de gestionnaire" [219], "*Il n'y a pas de véritable gestionnaire au sein du musée*" [294].

3.1. Sur la finalité de leur action

Les finalités d'action font l'objet de 73 non réponses absolues, soit 223 observations (complètes ou partielles). Le tableau ci-dessous esquisse une synthèse des réponses.

	Non réponses	Moyennes	Ecart types	Moyennes normalisées	Ecart types normalisés
Efficacité	19	1,12	0,58	0,48	0,59
Economie	33	0,75	0,75	0,08	0,71
Innovation	31	0,60	0,91	- 0,12	0,65
Organisation	18	1,03	0,68	0,32	0,65
Stimulation	46	0,52	0,87	- 0,11	0,62
Productivité	52	0,06	1,05	- 0,55	0,81
Pertinence	54	0,62	0,87	- 0,06	0,62
Régularité	45	0,70	0,85	0,027	0,72
Motivation	36	0,90	0,78	0,19	0,57
Intégration	79	0,42	0,91	- 0,25	0,64
Ensemble	41,3	0,67	0,82	0,0007	0,66

Moyennes établies sur une notation de + 1,5 à - 1,5 pour les échelons de "Tout à fait d'accord" à "Pas du tout d'accord".

Tableau 8.60. : Synthèse des avis sur les finalités de l'action de gestionnaire

Les finalités d'action font l'objet de réponses plutôt **stéréotypées** traduisant très certainement la difficulté des répondants à donner un avis à chacun des termes proposés. Ainsi, et tout en rappelant la prudence qui doit être observée à propos du calcul d'indicateurs statistiques à partir de données ordinales, on peut observer que les

⁶⁶ On a bien entendu vérifié que les deux répondants qui avaient déclaré à la question 7 n'exercer aucune responsabilité en matière de gestion n'avaient pas donné ici leur opinion.

moyennes des catégories sont toutes supérieures à zéro (moyenne des notes) ce qui signifie que **les répondants sont soit tout à fait d'accord, soit plutôt d'accord avec chacune des finalités proposées**. Par ailleurs, les écarts-types importants associés à ces moyennes doivent nous amener à nuancer les quelques enseignements qu'il est possible de tirer de ces réponses.

Nous avons essayé de gommer cette trop belle harmonie en calculant pour chaque répondant la moyenne de ses réponses et en corrigeant chacune des notes qu'il avait attribuée par cette moyenne.

Ainsi si l'on nomme x_i la moyenne des notes attribuées par le répondant i , alors la note attribuée par cet individu i à l'item 1 devient : $\frac{\text{note de l'item 1}}{x_i}$

Ceci permet de s'affranchir de la moyenne naturelle propre à chaque individu et de n'observer que les différences par rapport à celle-ci mais, là encore, les résultats sont décevants : la concentration des moyennes normalisées autour de 0 montre que les réponses ne sont pas très différentes d'une modalité à l'autre.

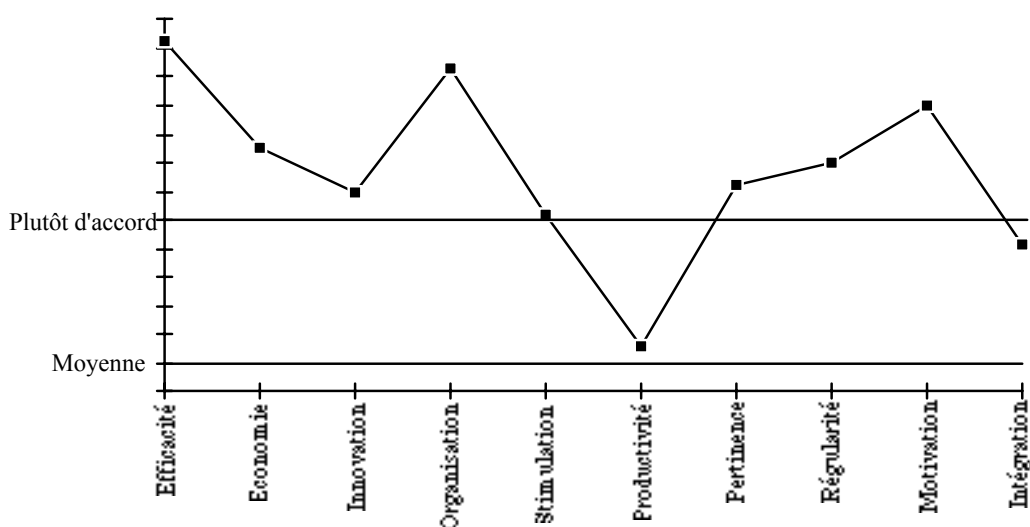


Tableau 8.61. : Notes moyennes des finalités d'action de gestionnaire

Quelques remarques peuvent cependant être faites sur les finalités d'action :

- globalement, on observe une **acceptation modérée** des critères proposés,
- les critères d'**organisation** et d'**efficacité** sont les seuls qui font l'objet d'une **forte acceptation**,
- les critères d'**économie** et de **motivation** suscitent une **certaine adhésion**,
- le critère de **productivité** est celui qui rencontre le plus de **réticences** mais également la plus forte dispersion des réponses.

Par ailleurs, si l'on observe les modalités de réponses aux différentes finalités de l'action de gestionnaire, établies à partir du tableau disjonctif complet, quatre rythmes apparaissent dessinant **quatre groupes de finalités** :

- le groupe composé des termes "**efficacité - organisation - motivation**",
- le groupe composé des termes "**économie - stimulation - pertinence - intégration**",
- le groupe composé des termes "**innovation - régularité**", proche du second groupe, mais adoptant un rythme un peu différent,
- le terme de **productivité**, très atypique, qui est le seul à faire l'objet d'un net désaccord.

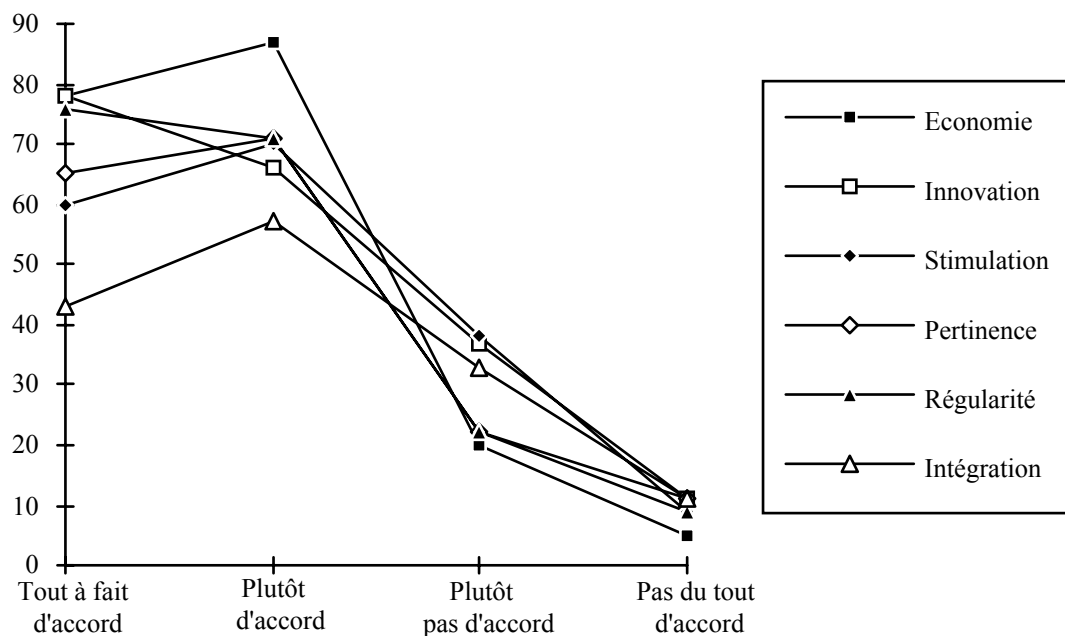
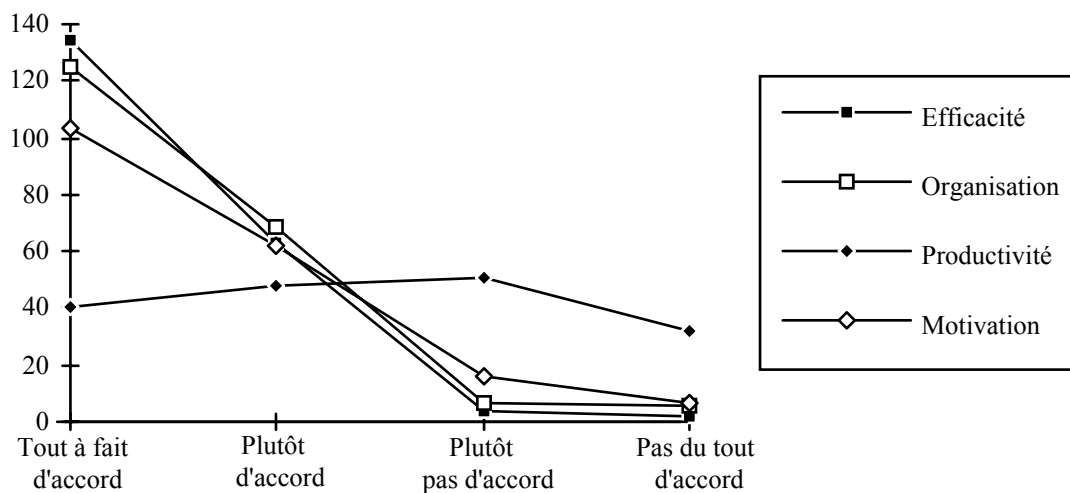


Schéma 8.62. : Modalités de réponses aux finalités de l'action de gestionnaire

Contrairement aux finalités de rôles (cf.infra 3.2.), il semble difficile de mettre en évidence une cohérence sémantique au sein des groupes observés. Le calcul des tau (τ)

de Kendall entre les dix finalités nous a semblé fournir des résultats plus riches en enseignements et plus cohérents sur le plan de la sémantique :

- on observe un triptyque "**stimulation - motivation - innovation**" dont les termes sont liés deux à deux par des coefficients de corrélation significativement forts⁶⁷,
- les termes d'**efficacité** et d'**organisation**, qui faisaient l'objet des plus fortes acceptations, sont assez corrélés (40 %), de même que les termes de **pertinence** et d'**organisation** (40 %),
- on observe enfin une corrélation entre **productivité** et **stimulation** (47 %) ... serait-on productif parce que l'on est stimulé ?

On doit également noter, pour être complet, qu'une régression multiple réalisée sur les dix variables pour expliquer la moyenne des notes des individus montre que ces dix items contribuent ensemble à expliquer 57,8 % de la variation de la moyenne⁶⁸. Le F calculé (29,0) étant nettement supérieur à la valeur critique du F au seuil de 5 % pour 212 degrés de liberté, nous pouvons en conclure que **la variance expliquée est statistiquement supérieure à la variance résiduelle**. La qualité de l'ajustement offert par la régression, exprimée par le coefficient de détermination R^2 , est significative puisqu'elle permet d'expliquer une part importante de la variation totale supérieure à la part de la variance résiduelle. L'importance des différents items n'est cependant pas égale :

- les items **productivité** et **innovation**, dont les parts explicatives dans le modèle sont les **plus importantes** (0,18 et 0,19) et **très significatives**,
- les items **efficacité, organisation, motivation, intégration**, dont la part explicative dans le modèle est **moyenne** mais **assez significative**,
- les items **stimulation, pertinence, régularité, économie**, dont la part explicative dans le modèle est **très faible** et **non significative**.

Nous avons enfin cherché à savoir si des différences pouvaient être observées entre différents groupes d'établissements et de gestionnaires et avons ainsi observé :

- les groupes d'établissements selon leurs statuts administratifs,
- les groupes d'établissements selon leurs tailles,
- le groupe des individus ayant bénéficié d'une formation (initiale et / ou complémentaire) en administration ou en gestion et celui des individus n'ayant aucune formation en administration ou en gestion,
- les groupes des gestionnaires tels que définis précédemment.

⁶⁷ Stimulation / innovation : 54 % ; motivation / innovation : 50 % ; stimulation / motivation : 47 %.

⁶⁸ $R^2 = 57,8 \%$, R^2 ajusté = 55,8 %.

Les caractéristiques des établissements et le fait que la personne interrogée ait bénéficié d'une formation en administration ou en gestion n'influent pas sur les notes attribuées. Par contre on observe des **différences significatives selon les types de gestionnaires** sur six critères : innovation, organisation, stimulation, productivité, régularité et motivation. Le schéma ci-après synthétise ces observations en indiquant la note moyenne attribuée par les quatre groupes de gestionnaires à chacune de ces six modalités.

	Statut administratif	Taille établissement	Formation du répondant	Type de gestionnaire
Efficacité	NS	NS	NS	NS
Economie	NS	NS	NS	NS
*Innovation	NS	NS	NS	***
*Organisation	NS	NS	NS	**
*Stimulation	NS	NS	NS	**
*Productivité	NS	NS	NS	***
Pertinence	NS	NS	NS	NS
*Régularité	NS	NS	NS	*
*Motivation	NS	NS	NS	***
Intégration	NS	NS	NS	NS

Tableau 8.63. : Influence des caractéristiques des établissements et des gestionnaires sur les notes des finalités d'action

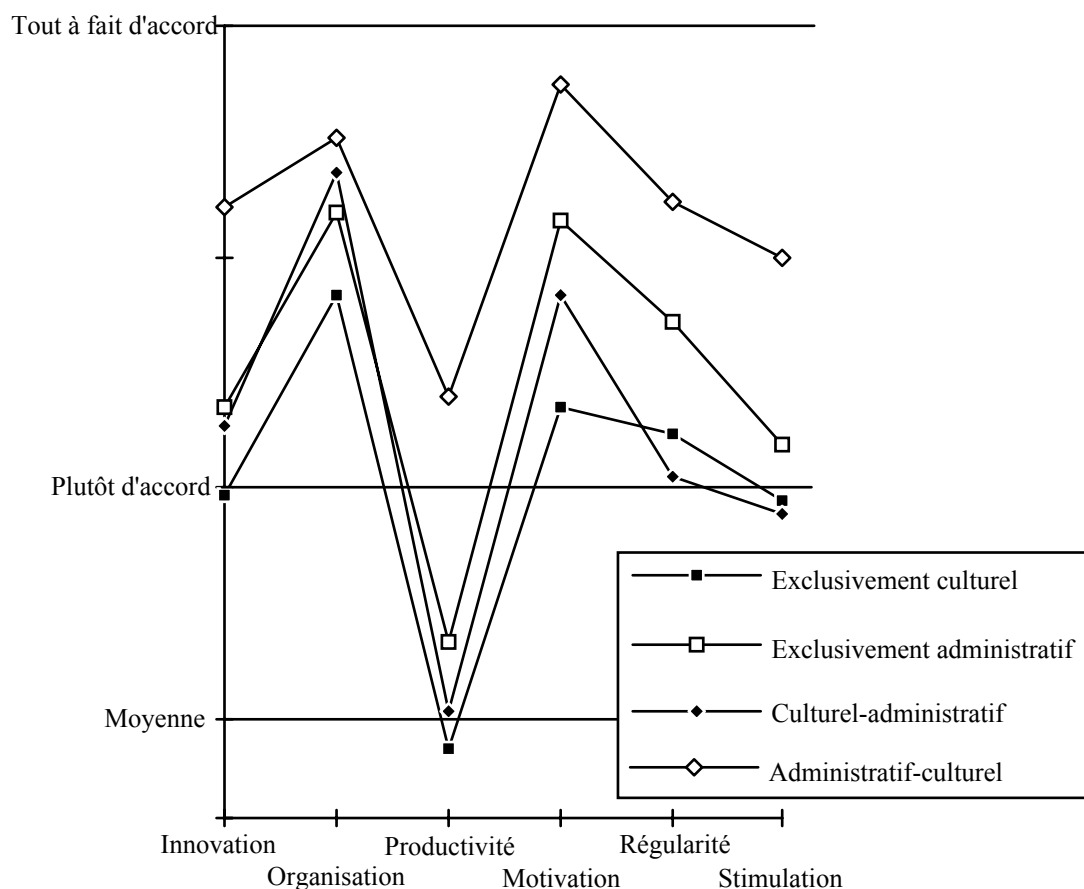


Schéma 8.64. : Notes significativement différentes selon les types de gestionnaires

- On observe un certain **consensus** puisque les notes des quatre groupes évoluent toutes selon les mêmes directions.
- Le groupe des "**administratifs culturels**" **adhère toujours plus** que les autres groupes aux critères proposés.
- Sur cinq critères (exclusion du critère organisation) les **groupes à dominante administrative** ("exclusivement administratifs" et "administratifs culturels") **acceptent plus les critères que les groupes à dominante culturelle**.
- Les **groupes à dominante administrative** choisissent comme premier critère la **motivation** alors que c'est l'**organisation** qui prime pour les **groupes à dominante culturelle**. Il s'agit là de deux conceptions différentes de l'action du gestionnaire : une vision "utilitariste" et une vision de cohésion des acteurs.

3.2. Sur la finalité de leur rôle

Les finalités de rôle font l'objet de 71 non réponses absolues, soit 225 observations (complètes ou partielles). Le tableau ci après esquisse une synthèse des réponses.

	Non réponses	Moyennes	Ecart types	Moyennes normalisées	Ecart types normalisés
Animateur	29	0,82	0,88	0,39	0,81
Conseiller	53	0,63	0,92	0,28	0,74
Analyste	64	0,29	0,95	- 0,02	0,72
Vérificateur	64	0,27	1,03	- 0,00	0,90
Inspecteur	77	- 0,53	0,93	- 0,77	0,78
Concepteur	37	0,73	0,94	0,33	0,78
Décideur	43	0,59	0,99	0,23	0,84
Expert	73	0,05	1,03	- 0,23	0,84
Evaluateur	74	0,35	0,88	0,04	0,74
Formateur	70	0,06	1,00	- 0,31	0,79
Producteur	85	- 0,07	1,03	- 0,41	0,80
Contrôleur	74	0,10	1,09	- 0,19	0,94
Coordinateur	39	0,98	0,75	0,67	0,71
r					
Ensemble	60	0,33	0,96	0,00	0,80

Moyenne établie sur une notation de 1,5 à - 1,5 pour les échelons de "Tout à fait d'accord" à "Pas du tout d'accord".

Tableau 8.65. : Synthèse des avis sur les finalités du rôle de gestionnaire

Les finalités de rôle font, comme les finalités d'action, l'objet de réponses plutôt stéréotypées traduisant très certainement la difficulté des répondants à donner un avis à chacun des termes proposés. On peut cependant observer que les moyennes des catégories sont presque toutes supérieures à zéro (moyenne des notes) ce qui signifie que les répondants sont soit tout à fait d'accord, soit plutôt d'accord avec chacune des finalités proposées. Par ailleurs, les écarts-types importants associés à ces moyennes doivent nous amener à nuancer les quelques enseignements qu'il est possible de tirer de ces réponses.

Nous avons essayé de gommer cette harmonie en calculant pour chaque répondant la moyenne de ses réponses et en corrigeant chacune des notes qu'il avait attribuées par cette moyenne (même procédure que pour les finalités d'action). Ceci permet de s'affranchir de la moyenne naturelle propre à chaque individu et de n'observer que les différences par rapport à celle-ci mais, là encore, les résultats sont décevants : la concentration des moyennes normalisées autour de 0 montre que les réponses ne sont pas très différentes d'une modalité à l'autre. Les termes d'inspecteur, producteur et formateur semblent cependant faire l'objet de relatifs désaccords.

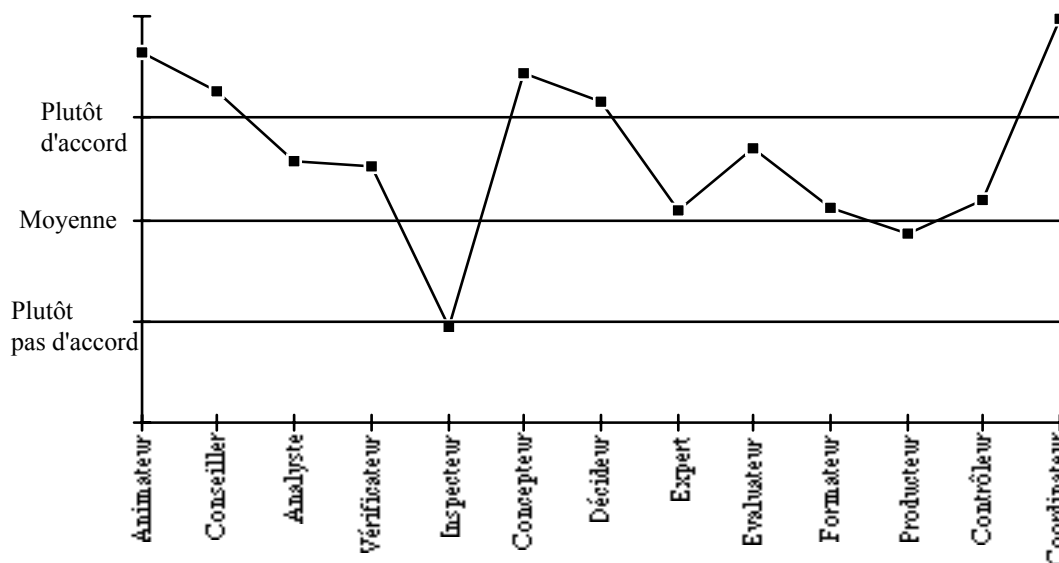


Schéma 8.66. : Notes moyennes des finalités de rôle de gestionnaire

Quelques remarques peuvent cependant être faites sur les finalités de rôle :

- Globalement, on observe une **acceptation moindre** des critères proposés par rapport aux critères d'action,
- le terme de **coordinateur** est le seul qui fait l'objet d'une **forte acceptation**,
- le terme d'**animateur** suscite une **certaine adhésion**,
- les seuls termes générant un **désaccord relatif** sont celui d'**inspecteur** et celui de **producteur**.
- on observe cependant quelques **réticences** autour des termes de **formateur**, de **contrôleur** et d'**expert**.

Par ailleurs, si l'on observe les modalités de réponses aux différentes finalités de rôle de gestionnaire, établies à partie du tableau disjonctif complet, quatre rythmes apparaissent dessinant **quatre groupes de finalités** :

- le groupe composé des termes "animateur - conseiller - concepteur - décideur - coordinateur" qui correspond à une vision d'**animation** et de **cohérence** de l'équipe. Les

opinants semblent adhérer assez volontiers à ce rôle de contrôleur de gestion, **pivot** parmi les membres de l'organisation, et assurant vraisemblablement le **lien** entre les équipes administratives et culturelles.

- le groupe composé des termes "analyste - vérificateur - expert - décideur - formateur - producteur - contrôleur" qui correspond globalement à une vision plus **dure** et plus **utilitariste** du contrôle de gestion. Les opinants sont plutôt moins en accord avec cette vision du contrôleur de gestion "**censeur**".
- le terme **évaluateur** se rapproche des finalités du second groupe en en amplifiant néanmoins les variations.
- le terme d'**inspecteur**, très atypique, qui est le seul à faire l'objet d'un net désaccord.

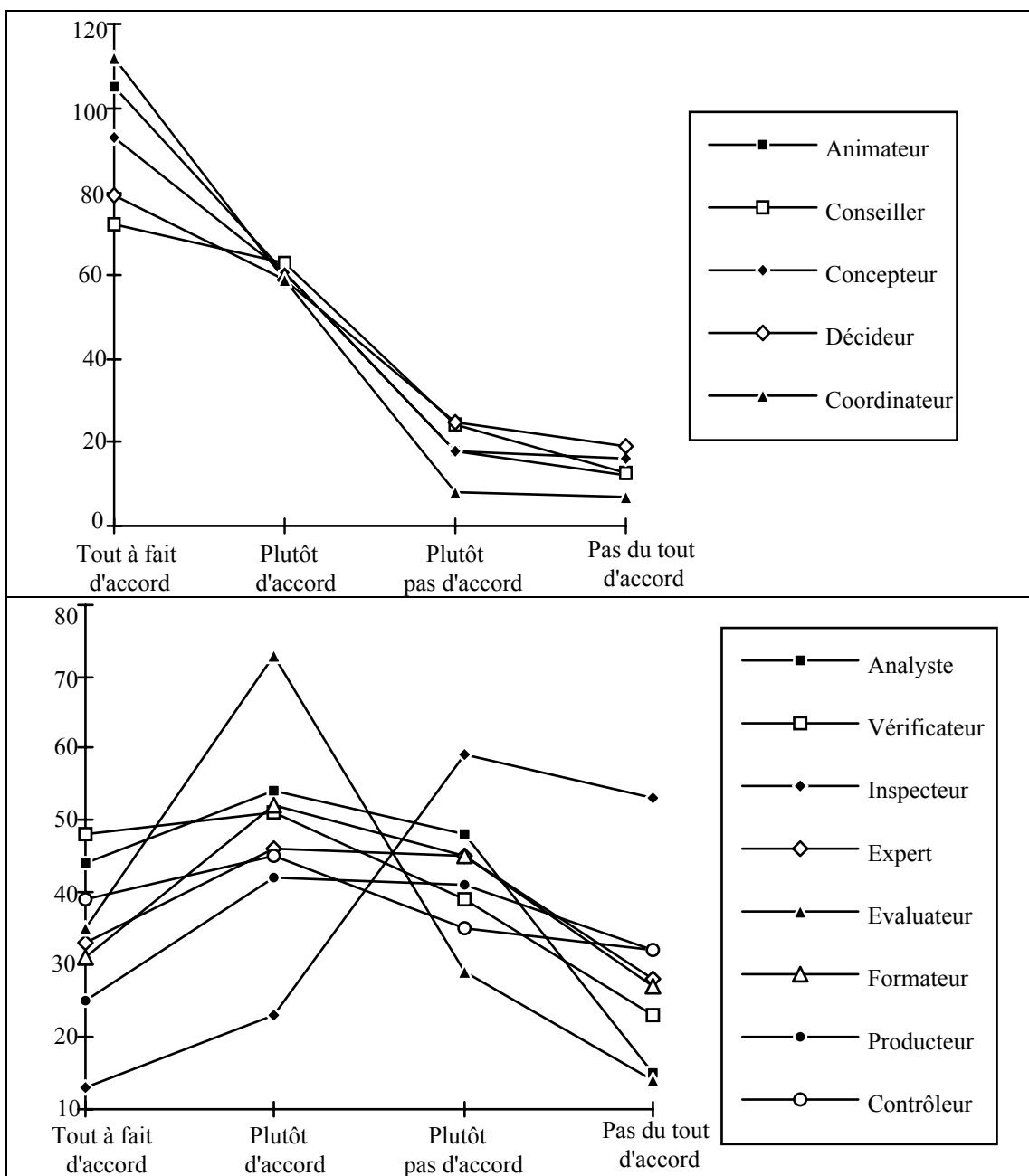


Schéma 8.67. : Modalités de réponses aux finalités de rôle de gestionnaire

La composition de ces groupes est en partie confirmée par le calcul des tau de Kendall entre les treize finalités :

- les termes d'**évaluateur** et d'**inspecteur**, ne présentant pas vraiment de coefficient de corrélation significatif avec les douze autres variables, sont confirmés dans leurs positions atypiques,
- Au sein du groupe "animation et cohérence de l'équipe", on observe des tau de Kendall assez significativement forts entre les items :
 - concepteur et décideur (51,2 %),
 - concepteur et animateur (48,1 %),
 - analyste et conseiller (45,5 %),
- Au sein du groupe "contrôleur de gestion censeur", on observe des tau de Kendall assez significativement forts entre les items :
 - formateur et expert (41,5 %),
 - contrôleur et vérificateur (50,6 %),
 - inspecteur et vérificateur (43,5 %),
- Les tau de Kendall calculés entre deux items appartenant chacun à un groupe sont non significatifs.

On doit également noter, pour être complet, qu'une régression multiple réalisée sur les treize variables pour expliquer la moyenne des notes des individus montre que ces treize items contribuent ensemble à expliquer 57,5 % de la variation de la moyenne⁶⁹. Le F calculé (21,9) étant nettement supérieur à la valeur critique du F au seuil de 5 % pour 211 degrés de liberté, nous pouvons en conclure que **la variance expliquée est statistiquement supérieure à la variance résiduelle**. La qualité de l'ajustement offert par la régression, exprimée par le coefficient de détermination R^2 , est significative puisqu'elle permet d'expliquer une part importante de la variation totale supérieure à la part de la variance résiduelle. L'importance des différents items n'est cependant pas égale :

- l'item **inspecteur**, dont la part explicative dans le modèle est la **plus importante** (0,31) et **très significative**,
- les items **animateur, décideur, formateur, producteur, contrôleur** dont la part explicative dans le modèle est **moyenne** et **assez significative**,

⁶⁹ $R^2 = 57,5 \%$, R^2 ajusté = 54,8 %.

- l'item **concepteur**, dont la part explicative dans le modèle est **moyenne** mais **non significative**,
- les items **conseiller, analyste, vérificateur, expert, évaluateur, coordinateur** dont la part explicative dans le modèle est **très faible** et **non significative**.

Nous avons enfin cherché à savoir si des différences pouvaient être observées entre différents groupes d'établissements et de gestionnaires et avons ainsi observé :

- les groupes d'établissements selon leurs statuts administratifs,
- les groupes d'établissements selon leurs tailles,
- le groupe des individus ayant bénéficié d'une formation (initiale et / ou complémentaire) en administration ou en gestion et celui des individus n'ayant aucune formation en administration ou en gestion,
- les groupes des gestionnaires tels que définis précédemment.

	Statut administratif	Taille établissement	Formation du répondant	Type de gestionnaire
*Animateur	NS	NS	**	***
*Conseiller	NS	NS	NS	**
Analyste	NS	NS	NS	NS
Vérificateur	NS	NS	NS	NS
Inspecteur	NS	NS	NS	NS
*Concepteur	NS	NS	**	**
Décideur	NS	NS	NS	NS
Expert	NS	**	NS	NS
Évaluateur	NS	NS	NS	NS
Formateur	NS	NS	NS	NS
*Producteur	NS	NS	NS	*
Contrôleur	NS	NS	NS	NS
Coordinateur	NS	NS	NS	NS

Tableau 8.68. : Influence des caractéristiques des établissements et des gestionnaires sur les notes des finalités de rôle

Les caractéristiques des établissements et le fait que la personne interrogée ait bénéficié d'une formation en administration ou en gestion n'influent pas sur les notes attribuées. Par contre on observe des **différences significatives selon les types de gestionnaires** sur quatre critères : animateur, conseiller, concepteur et producteur. Le schéma ci-après synthétise ces observations en indiquant la note moyenne attribuée par les quatre groupes de gestionnaires à chacune de ces quatre modalités.

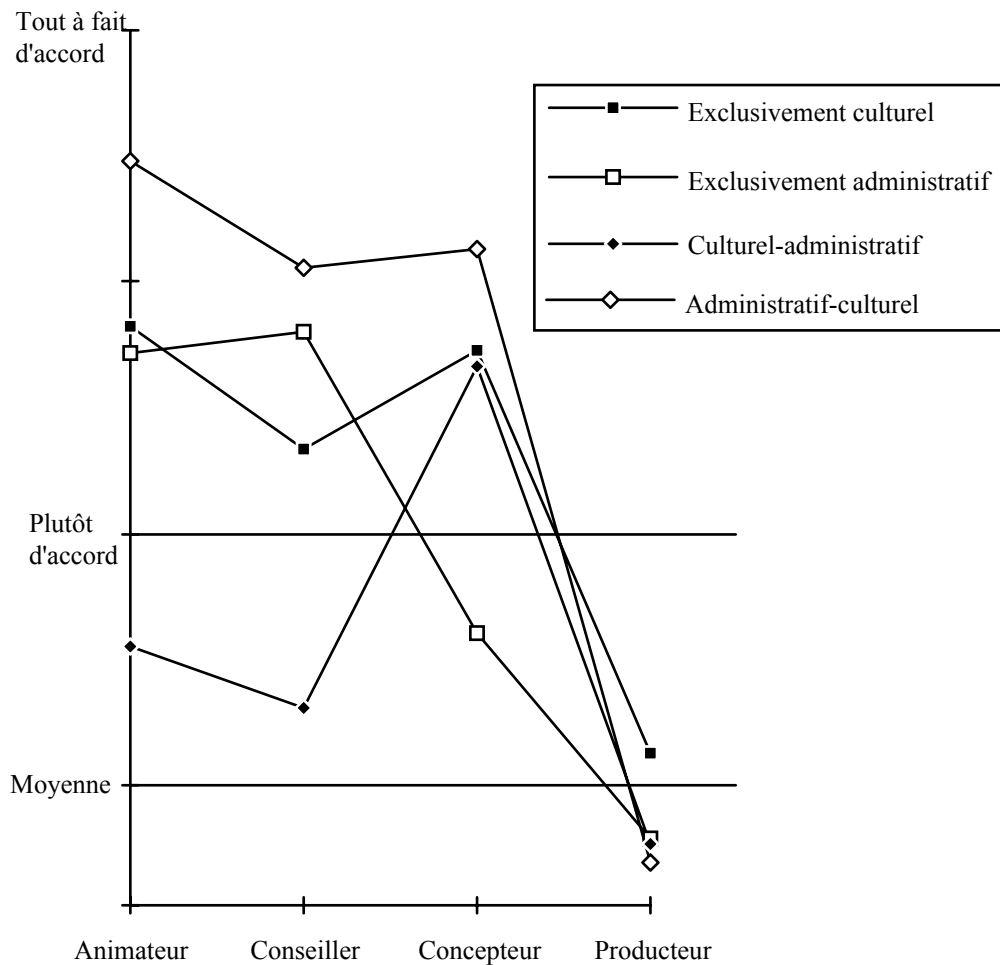


Schéma 8.69. : Notes significativement différentes selon les types de gestionnaires

Sur les trois premiers critères le groupe "**exclusivement administratif**" s'oppose aux trois autres en adoptant une **notation inverse** (croissante quand les autres groupes vont décroissant, et inversement) et toujours **supérieure** à celle des autres groupes. Un **consensus** peut par contre être observé autour du terme de **producteur** qui correspond toujours à la note la plus basse de chaque groupe.

CHAPITRE 9

OUTILS ET PROCEDURES DE GESTION

Au delà de l'identification des établissements et des gestionnaires de musées, le questionnaire devait nous permettre également de dresser le spectre des outils et procédures de gestion actuellement utilisés par les établissements répondants. Ce chapitre nous permet d'établir cette photographie en nous intéressant à trois thèmes principaux : les pratiques de gestion et l'organisation (section 1), l'autonomie (section 2) et les budgets (section 3).

Section 1 : PRATIQUES ET ORGANISATION

Les pratiques de gestion et l'organisation sont mesurées par trois types d'indicateurs : les indicateurs de formalisation de l'activité et des priorités des établissements (1.), les indicateurs d'organisation (2.) et les indicateurs d'outils et de pratiques (3.).

1. Formalisation de l'activité et des priorités

La formalisation de l'activité (sous la forme d'un rapport d'activité) et celle des priorités et des choix de développement (sous la forme d'un document de type stratégique) font l'objet respectivement de 11 et 28 non réponses soit 285 et 268 observations.

La réalisation d'un rapport d'activité fait l'objet de 11 non réponses absolues - parmi lesquelles 3 mentionnent que la réalisation d'un tel document est "*prévue*"⁷⁰ - soit 285 observations effectives.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	11	4	-
Oui	138	46	48
Non	147	50	52
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 9.1. : Réalisation d'un rapport d'activité

⁷⁰ "Nommé depuis 6 mois je pense réaliser un tel document tous les ans mais succinct à destination essentielle de la mairie" [50].

Les répondants se partagent presque à **égalité entre ceux qui réalisent un rapport d'activité et ceux qui n'en réalisent pas**. Les commentaires joints nous laissent supposer que les raisons de non réalisation peuvent être liées soit à la petite taille de l'établissement qui ne justifie pas une telle réalisation⁷¹ :

"Non, je présente oralement mon activité devant le conseil d'administration" [11], "Non mais un bilan annuel non chiffré est transmis à l'autorité de tutelle" [26],

...soit au manque de temps susceptible d'être consacré par les conservateurs à l'administration :

"Non, pas le temps et manque d'intérêt de la municipalité" [67], "l'importance de la part réservée à l'administration dans le travail de la conservation est déjà telle que l'édition d'un pareil document est pour l'instant in envisageable" [209].

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	32	23	-
1 - 9 pages	51	37	48
10 -19 pages	26	19	24
20 - 49 pages	23	17	22
50 - 300 pages	6	4	6
Nombre d'observations	138	100	100

Filtré par "Réalisation d'un rapport d'activité : Oui"

Tableau 9.2. : Volume du rapport d'activité

Le rapport d'activité est un document d'**importance moyenne** (moyenne \approx 19 pages mais avec un écart-type de \approx 42 qui traduit la grande dispersion des réponses). Six musées⁷² réalisent cependant un document d'un volume compris entre 50 et 300 pages. Ceci peut s'expliquer par les développements consacrés aux collections au sein de ces documents. On peut cependant n'en rester ici qu'au stade des suppositions puisqu'aucun de ces six établissements ne nous a fourni de documents permettant de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse. Néanmoins, l'étude des documents spontanément joints par certains répondants montre que **les collections y occupent toujours une part prépondérante** dont l'importance va croissant avec la diversification des collections.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	40	29	-
1 - 19 personnes	34	25	35
20 - 49 personnes	25	18	25
50 - 499 personnes	30	22	31
500 - 3 000 personnes	9	6	9
Nombre d'observations	138	100	100

Filtré par "Réalisation d'un rapport d'activité : Oui"

Tableau 9.3. : Diffusion du rapport d'activité

⁷¹ L'influence de la taille sur la réalisation d'un rapport d'activité est testée en fin de paragraphe.

⁷² [18, 69, 193, 266, 283, 289].

Le rapport d'activité est diffusé en moyenne à ≈ 159 personnes mais l'écart-type très important (≈ 382) associé à ce chiffre traduit la **grande dispersion des réponses**. Neuf établissements assurent une diffusion massive de leur rapport d'activité (entre 500 et 3 000 personnes). Ceci peut être lié au fait que le rapport d'activité prend la forme d'un journal [58, 79], qu'il est diffusé à tous les membres de l'association [81, 181] ou encore aux agents du conseil général [113] ou municipal.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	6	4	-
Annuelle	125	91	95
Tous les 2 ans	6	4	4
Tous les 3 ans et plus	1	1	1
Nombre d'observations	138	100	100

Filtré par "Réalisation d'un rapport d'activité : Oui"

Tableau 9.4. : Fréquence de publication du rapport d'activité

Pour 95 % des établissements répondant le rapport d'activité est établi **annuellement**. Quand le musée est géré par une association, le rapport d'activité est établi chaque année et présenté à l'assemblée générale. Il peut également se faire dans le cadre du rapport d'activité annuel des services municipaux.

La réalisation d'un document de type stratégique fait l'objet de 28 non réponses absolues - parmi lesquels 2 mentionnent que la réalisation d'un tel document est "*prévue*" - soit 268 observations effectives.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	28	9	-
Oui	71	24	26
Non	197	67	74
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 9.5. : Réalisation d'un document de type stratégique

71 répondants déclarent réaliser un document de type stratégique mais leurs **motivations peuvent être très différentes**. Certains établissements peuvent ainsi y être "contraints" par leurs autorités de tutelle : "*Projet de service trisannuel lié au statut de centre de responsabilité*" [7], "*J'ai réalisé selon le souhait de la DMF, en 1993, le "projet culturel pour les collections de la fondation*" [11], "*Il s'agit du projet de musée demandé par la DMF pour chacun des musées nationaux*" [97].

Il peut être intéressant de rapprocher ces réponses de celles des établissements qui déclarent ne pas réaliser de document stratégique et qui expliquent leur réponse par les réticences exprimées par leurs autorités de tutelle. On peut noter alors que le document stratégique ne semble pas avoir pour les répondants d'intérêt sur le plan interne puisqu'il serait essentiellement destiné aux autorités extérieures :

"Pas le temps et manque d'intérêt de la municipalité. J'essaie de planifier mais je me heurte à la situation financière et politique de la ville." [67], "Ce document ne peut être élaboré qu'à la demande des décideurs (= les élus de la ville). Or, aucune demande n'a été formulée depuis 5 ans." [247], "La tutelle en vigueur ne permet pas l'élaboration d'un tel document." [280].

Dans ce même ordre d'idée, un répondant déclare réaliser un document stratégique bien qu'il lui semble relativement inutile :

"Cela m'arrive mais personne n'applique ces choix même quand ils sont officiellement planifiés et c'est toujours rappelé dans le rapport d'activité." [159]

Observant les statuts administratifs de ces deux groupes de répondants, on peut remarquer que le premier est composé de musées nationaux et de musées appartenant à des personnes de droit privé alors que le second comprend exclusivement des musées contrôlés appartenant à des personnes morales de droit public. Si le petit nombre d'observations interdit d'en tirer des enseignements pour la population interrogée, on voit néanmoins se dessiner ici l'idée que **certains outils et procédures sont actuellement acceptés et utilisés par les autorités centrales** (qui les imposent aux musées dont elles ont la charge) **alors que les autorités territoriales restent encore assez éloignées de ce type de préoccupations...** tout au moins pour la gestion de leurs établissements culturels.

D'autres motivations expliquent la réalisation d'un document stratégique. Il peut s'agir de formaliser les priorités au moment où un projet est mis en place :

"Rapport pour convention type Etat / Région / Musée" [30], "Réalisé à l'occasion d'un projet de restructuration muséographie" [45], "Selon les besoins des rapports de perspectives peuvent être réalisés. Ils sont destinés aux supérieurs hiérarchiques administratifs et aux élus concernés" [163].

... ou, tout simplement, d'une formalisation régulière des choix de développement :

"Je propose un plan de développement sur 6 ans aux élus à chaque mandat municipal" [91], "Projet de service réalisé en 1992 - 1993 précisant les missions du musée et les axes prioritaires, fixant des buts à court et moyen termes (mais exceptionnel)" [104], "Projet d'établissement à moyen terme" [139], "Appelé "Plan triennal" il propose les objectifs regroupés en 10 grands programmes" [295].

197 gestionnaires de musées déclarent ne pas réaliser de document stratégique. Les raisons peuvent être internes ("*Notre musée n'ayant pas de conservateur ne peut mettre en œuvre une véritable politique culturelle. Il montre ce qu'il possède, il essaie de le faire connaître voire apprécier*" [204]) mais le plus souvent c'est le manque d'implication des autorités de tutelle qui est évoqué :

"Ceci devrait être fait par le service culturel et les élus de la ville" [13], "L'intérêt que la collectivité locale porte au musée est relativement récent. Les choix stratégiques sont de grands inconnus pour l'instant." [111].

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	25	35	-
2 - 9 pages	25	35	54
10 - 49 pages	17	24	37
50 - 100 pages	4	6	9
Nombre d'observations	71	100	100

Filtré par "Réalisation d'un document stratégique : Oui"

Tableau 9.6. : Volume du document stratégique

Les documents stratégiques réalisés sont d'un volume très légèrement **inférieur** à celui des rapports d'activité (moyenne \approx 17 pages) mais avec un écart-type deux fois moins important (\approx 21).

Quatre établissements⁷³ ont réalisé de copieux documents stratégiques (volume compris entre 50 et 100 pages). Ceci peut nous sembler très important compte tenu de la petite taille des établissements (cf. chapitre 8) mais s'explique certainement par l'ampleur des développements concernant les collections. Un seul de ces quatre répondants nous a fourni ce document : il s'agit d'un "projet d'entreprise" consacré principalement aux activités du musée et à son insertion dans son territoire. Les questions de fonctionnement et de gestion n'occupent qu'un cinquième du document.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	33	46	-
1 - 9 personnes	12	17	32
10 - 99 personnes	16	23	42
100 - 1 000 personnes	10	14	26
Nombre d'observations	71	100	100

Filtré par "Réalisation d'un document stratégique : Oui"

Tableau 9.7. : Diffusion du document stratégique

Le document stratégique est plutôt moins diffusé que le rapport d'activité puisqu'il est adressé en moyenne à environ 110 personnes. Cette diffusion reste néanmoins importante et montre que le document stratégique est **principalement utilisé par les musées comme moyen de diffusion de l'information vers l'extérieur et (au mieux) secondairement comme un document interne de travail**. D'ailleurs dans sept cas⁷⁴, ce document et le rapport d'activité ne font qu'un et, pour 37 établissements, la diffusion du rapport d'activité et celle du document stratégique concernent le même nombre de personnes... on peut, sans grand risque, penser qu'il s'agit des mêmes personnes et que, par conséquent, rapport d'activité et document stratégique sont utilisés prioritairement dans des buts de diffusion de l'information.

⁷³ [20, 104, 177, 295].

⁷⁴ [81, 87, 117 ("*Les décisions en matière de développement sont prises en conseil d'administration et figurent sur le compte rendu du CA et dans le rapport annuel de la société*"), 132, 147, 260 et 286]

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	21	29	-
Annuelle	24	34	48
Tous les 2 ans	4	6	8
Tous les 3 ans et plus	22	31	44
Nombre d'observations	71	100	100

Filtré par "Réalisation d'un document stratégique : Oui"

Tableau 9.8. : Fréquence de publication du document stratégique

Le document stratégique est cependant établi moins fréquemment que le rapport d'activité, ce qui semble assez naturel compte tenu de la finalité de ce document. Dans 8 cas la fréquence citée est "irrégulière" ou "exceptionnelle"⁷⁵, en fonction des projets, des opportunités :

"Ce document (bilan et perspectives) est rédigé au moment où des choix clairs doivent être faits par la municipalité" [1], "Document réalisé à l'occasion d'un projet de restructuration muséographique" [45], "En cours actuellement, en lien avec le projet de réfection et d'agrandissement du musée" [61], "Ponctuellement à la demande de la DRAC en vue de l'obtention de subventions" [181].

On peut noter enfin que la venue d'un nouveau conservateur peut être l'occasion de formaliser les priorités :

"Un nouveau conservateur a été nommé en octobre 93 il a donc rédigé un projet culturel pour le musée. Ce type de document n'existait pas auparavant, ni davantage de rapport d'activité ce qui sera le cas à l'avenir" [240].

Document stratégique	Rapport d'activité				Σ
	Oui	Non	Prévu	Non réponse	
Oui	57	12	2	0	71
Non	71	125	0	1	197
Prévu	1	0	1	0	2
Non réponse	9	10	0	7	26
Σ	138	147	3	8	296

χ^2 limité aux réponses exprimées (Oui / Non : validité du test du χ^2) = 43,97 avec 1 DL, $p \leq 0,0001$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 9.9. : Réalisation d'un rapport d'activité / Réalisation d'un document stratégique

La réalisation d'un rapport d'activité et celle d'un document stratégique semblent **fortement liées** puisque le test du chi deux nous montre que nous devons rejeter l'hypothèse nulle d'indépendance des deux variables.

Si l'on croise chacune de ces deux variables avec celle de statut administratif, on observe que ni la réalisation d'un rapport d'activité⁷⁶ ni celle d'un document

⁷⁵ On a alors choisi de les coder "tous les trois ans et plus" pour mettre en évidence le caractère exceptionnel de cette réalisation.

⁷⁶ χ^2 limité aux réponses exprimées = 16,76 avec 10 DL, $p = 0,0799$ NS : On accepte l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

stratégique⁷⁷ ne semblent être liées avec le statut administratif du musée⁷⁸. Par contre, **ces réalisations semblent toutes deux dépendre assez fortement de la taille des établissements** telle qu'elle a été définie au chapitre 8 : la réalisation d'un rapport d'activité comme celle d'un document stratégique sont des fonctions croissantes de la taille des établissements⁷⁹.

2. Organisation

L'organisation est l'une des dimensions du contrôle de gestion assez difficile à mesurer dans de petits établissements culturels où beaucoup d'activités sont très informelles. Il s'agit donc d'indicateurs pour lesquels on ne peut faire l'économie d'observations, les données déclaratives s'éloignant trop souvent de la réalité du terrain. Ce sera l'un des points importants de nos chantiers ultérieurs. Dans cette phase descriptive on se contentera de mesurer l'existence et la place d'éventuels correspondants de gestion à l'intérieur des organisations ainsi que le nombre et la forme des organigrammes communiqués. Même alors **ces indicateurs peuvent paraître à certains répondants éloignés de leur réalité** :

"Cette question [sur les correspondants de gestion] est risible pour les 90 % de musées qui travaillent en équipes fort réduites" [91].

Pour toutes les analyses les seuils retenus pour qualifier la qualité des liaisons (χ^2 ou Anova) sont :

$p \leq 0,01$: *** très significatif

$0,05 \geq p > 0,02$: * peu significatif

$0,02 \geq p > 0,01$: ** assez significatif

$p > 0,05$: NS non significatif

⁷⁷ χ^2 limité aux réponses exprimées = 4,49 avec 10 DL, $p = 0,9226$ NS : On accepte l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

⁷⁸ On peut cependant nuancer cette affirmation en raison du fait que, dans le cas du rapport d'activité, on obtient un chi deux très proche du seuil de signification. On pourrait chercher des éléments d'explication de ce phénomène dans le fait que le document stratégique n'est pas un document obligatoire, imposé par les statuts des établissements (contrairement au rapport d'activité) : sa réalisation n'est par conséquent pas lié au statut administratif du musée mais à la volonté de ses responsables de formaliser leurs choix de développement.

⁷⁹ χ^2 rapport d'activité / 4 tailles d'établissements limité aux réponses exprimées = 12,84 avec 6 DL, $p = 0,0457$ * : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

χ^2 document stratégique / 4 tailles d'établissements limité aux réponses exprimées = 14,40 avec 6 DL, $p = 0,0255$ ** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Les correspondants de gestion sont définis, dans le questionnaire, comme des personnes ayant à l'intérieur de l'organisation une autre fonction principale que la gestion mais qui ont été désignées pour assurer une liaison avec l'unité de gestion⁸⁰.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	52	17	-
Oui	129	44	53
Non	115	39	47
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 9.10. : Existence de correspondants de gestion

Plus de la moitié des répondants déclarent qu'il existe des correspondants de gestion dans leur organisation. Pour 54 % d'entre eux ces correspondants sont issus du service **ordonnateur / agent comptable**, suivi de la direction / conservation et du service communication.

	Nb citations	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	16	12	-
Direction / conservation	44	34	39
Service communication	38	29	34
Service commercial	21	16	19
Service ordonnateur / agent comptable	61	47	54
Service des expositions	21	16	19
Autres	10	5	6
Nombre d'observations	129		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Existence de correspondants de gestion : Oui"

Tableau 9.11. : Services correspondants de gestion

Là encore la question a parfois pu paraître un peu "**sur dimensionnée**" aux gestionnaires de petits musées ("*Si seulement tous ces services existaient ! Ce sont seulement deux personnes qui essaient d'assurer toutes ces missions*" [187]).

On peut d'ailleurs montrer que l'existence de correspondants de gestion est **très fortement dépendante de la taille des établissements** :

	petits musées	musées moyens	grands musées	Très grands m.
Non réponses	31	15	6	0
Oui	41 %	62 %	70 %	100 %
Non	59 %	38 %	30 %	0 %
Nb d'obs.	154	97	43	2

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de musées afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 15,84 avec 2 DL, p = 0,0004 *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 9.12. : Existence de correspondants de gestion / Taille des établissements

⁸⁰ Cf. questionnaire, annexe n° 6.

Il peut être intéressant de noter qu'un grand nombre de répondants ont cité des "correspondants de gestion" à l'extérieur de leur organisation. Si on ne les a pas alors codés comme correspondants à l'intérieur de l'organisation (objet de la question), ceci n'interdit pas en revanche de s'intéresser à leur nature. L'essentiel de ces correspondants extérieurs concerne des musées de collectivités territoriales et appartient aux services des autorités de tutelle : directeur des services culturels de la ville, service comptable de la mairie, secrétaire général de la mairie, etc. Ceci traduit le fait qu'un musée "moyen" de collectivité territoriale dépend du budget général de cette collectivité et que, le plus souvent, la gestion est assurée directement par la collectivité, une personne au musée étant simplement chargée du traitement des bons de commande :

"En rapport avec la municipalité, c'est le maire adjoint le gestionnaire" [62], "Les archives municipales assurent le travail de gestion" [163], "A l'intérieur du musée une personne est chargée de la gestion financière, elle même en relation avec le service comptable de la mairie" [215].

Pour d'autres, ces correspondants peuvent se trouver dans les structures chargées de la gestion du musée : président de la fondation, trésorier et président de l'association, etc. Seul un très grand musée présente une structure importante au sein de laquelle a été mis en place un nombre important de correspondants de gestion :

"Chaque service et département du musée gère une enveloppe budgétaire qui lui a été allouée en début d'exercice. Il existe donc un gestionnaire (à temps complet ou partiel), correspondant du service financier et juridique, dans les 20 intitulés que comprend le musée" [68].

	Nb obs.	Fréquence
Organigramme joint	48	16
Pas d'organigramme	250	84
Nombre d'observations	296	100

Tableau 9.13. : Organigrammes joints

48 établissements seulement ont joint à leur réponse leur organigramme, ainsi que nous l'avions demandé. On peut vraisemblablement expliquer l'échec de cette requête par **l'absence d'organigramme dans un grand nombre d'établissements** : leur petite taille en termes d'effectif et l'extrême simplicité des organigrammes communiqués vont dans le sens de cette explication.

Il semble bien, en effet, que le fait de joindre un organigramme soit **en partie lié à la taille de l'établissement : le taux de réalisation d'un organigramme va croissant avec l'effectif de l'établissement**, ce qui semble assez rationnel.

	petits musées	musées moyens	grands musées	Très grands m
Organigram.joint	18	17	11	2
Pas d'organigram.	136	80	32	0
Nb d'obs.	154	97	43	2

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux derniers groupes de musées afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 7,765 avec 2 DL, p = 0,02 ** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 9.14. : Organigramme / Taille des établissements

Les 48 organigrammes communiqués sont de formes plutôt simples :

- 35 (plus des trois quarts) reflètent une **structure fonctionnelle**, le plus souvent à **deux ou trois niveaux hiérarchiques**,
- 3 traduisent une structure en "soleil" telle qu'on la connaît dans les très petites organisations où le responsable, centre de la structure, assume l'ensemble des responsabilités. Ces trois musées ont d'ailleurs chacun un effectif total ne dépassant pas 20 personnes,
- 7 musées adoptent une structure un peu plus complexe mêlant découpage fonctionnel et découpage divisionnel traduisant la diversification des activités ou des collections de l'établissement,
- 3 dont la structure n'a pas été définie par l'expéditeur.

Nb de cas	Forme de la structure	Nb de niveaux	Répondant	Observations ou précisions
1	"En soleil"		Directeur	
2	"En soleil"		Conservateur	
3	Fonctionnelle	2	Directeur	
1	Fonctionnelle	2	Directeur	Fonctions
1	Fonctionnelle	2	Responsable	
1	Fonctionnelle	2	Ch.mission	
9	Fonctionnelle	2	Conservateur	
3	Fonctionnelle	2	Conservateur	Fonctions
1	Fonctionnelle	3	Directeur	
1	Fonctionnelle	3	Assistant d°	Fonctions
8	Fonctionnelle	3	Conservateur	
2	Fonctionnelle	3	Conservateur	Fonctions / Missions
1	Fonctionnelle	4	Directeur	
1	Fonctionnelle	4	Président	
1	Fonctionnelle	4	Resp. admi.	
1	Fonctionnelle	4	Secr.général	Fonctions
1	Fonctionnelle	5	Conservateur	
1	Fonction. + division.	2	Directeur	
1	Fonction. + division.	2	Conservateur	
1	Fonction. + division.	3	Président	
3	Fonction. + division.	3	Secr.général	
1	Fonction. + division.	3	Conservateur	
1	?		Secré.général	Liste fonctions
1	?		Resp.ad.	Liste responsabilités
1	?		Conservateur	Liste fonctions

Tableau 9.15. : Forme des organigrammes joints

3. Outils et pratiques

La question portant sur les outils de gestion utilisés a fait l'objet de 62 non réponses absolues soit 234 observations. Les non répondants nous rappellent que certains établissements - y compris ceux de grande taille - sont **totalemment déconnectés des questions de gestion**, même les plus élémentaires :

"Néant, je ne suis pas comptable" [22], "Gestion assurée par le trésorier de l'association" [71], "Rien" [213], "Pour les renseignements de gestion il est préférable de s'adresser directement à la RMN" [82].

Les répondants eux mêmes déclarent souvent que **la question ne s'adresse pas à la majorité des musées** (*"Pardon de vous le dire : questionnement surréaliste pour la plupart des musées contrôlés de province. Ne pas confondre avec les usines Pechiney... Je donne un budget précis concernant chaque action à mes collaborateurs directeurs de projets et ils le gèrent le mieux possible sans dépasser l'enveloppe."* [91]) et que les outils mentionnés sont en fait utilisés par les autorités de tutelle qui leur en communiquent les informations :

"Fait par la municipalité" [10], "Les comptes de gestion me sont communiqués chaque trimestre" [11], "Via les collectivités de tutelle" [172], "Services spécialisés de la mairie en coordination avec l'élu délégué à la Culture" [76].

Ces informations peuvent enfin être élaborées par une personne extérieure, plus compétente : *"comptabilité réalisée par un cabinet spécialisé" [94], "comptabilité tenue par un expert comptable bénévole" [193].*

On peut observer que tous les outils proposés, même les plus sophistiqués, ont été mentionnés par au moins 1% des répondants. On étudiera néanmoins ces réponses avec prudence en se souvenant qu'il ne s'agit là que de données déclaratives et que les termes employés peuvent recouvrir des réalités différentes pour les répondants.

Seuls trois outils très simples sont utilisés par plus de la moitié des répondants : la comptabilité générale légale, les prévisions annuelles et les budgets annuels. Si l'on se réfère à la typologie proposée par Daniel Michel⁸¹, ceci nous conforte dans l'idée que les musées sont encore très peu avancés en matière de contrôle de gestion : le **contrôle** réalisé serait essentiellement **comptable**, accompagné d'un **suivi statique**.

⁸¹ Les systèmes de contrôle de gestion. Les cahiers français. Mars - Avril 1983. Op. cit.

Outils	Taux d'utilisation
Comptabilité générale légale	63 %
Comptabilité générale semestrielle ou trimestrielle	11 %
Comptabilité générale mensuelle	35 %
Comptabilité opérationnelle d'engagement	37 %
Dossiers ponctuels de gestion	29 %
Tableau de bord sur prévisions financières	18 %
Tableau de bord sur variables clés / sous objectifs	6 %
Tableau de bord détecteur d'écart	9 %
Tableau de bord indicateur sur plan d'action	3 %
Centres de coûts	10 %
Centres de profits	5 %
Centres d'investissements	6 %
Comptabilité analytique fournissant des coûts de revient	11 %
Comptabilité analytique prévisionnelle	9 %
Prévisions annuelles	50 %
Prévisions mensuelles	7 %
Budgets annuels	79 %
Budgets mensualisés	7 %
Budgets intégrés dans un plan stratégique	4 %
Budgets intégrés dans un plan opérationnel	5 %
Plan stratégique global financier	8 %
Plan opérationnel / planning	9 %
Planification analytique stratégique	2 %
Tableau bilan des opérations	9 %
Evaluation performances / résultats globaux intermédiaires	8 %
Evaluation performances / résultats globaux et analytiques	3 %
Evaluation performances sur objectifs budgétés	4 %
Evaluation performances sur objectifs autodéterminés	5 %
Maîtrise ou réduction des coûts par un suivi régulier	18 %
Maîtrise ou réduction des coûts par techniques sophistiquées	1 %
Nombre d'observations	234

Tableau 9.16. : Synthèse des outils utilisés

Appliquant aux musées la typologie établie par Daniel Michel, et compte tenu des taux de non réponse importants relevés à l'intérieur de la question sur les outils, nous avons procédé de manière empirique en regroupant les réponses en huit classes : la comptabilité générale, les tableaux de bord, la structure de responsabilité, la comptabilité analytique, les prévisions, les budgets, la planification et l'évaluation des performances. Les trois classes ayant recueilli les taux de réponses les plus importants ont été sélectionnées comme variables de groupe : il s'agit de la comptabilité générale (214 réponses), des budgets (188 réponses) et des prévisions (121 réponses). Pour chacune des catégories nous avons dénombré :

- le nombre d'établissements appartenant à la catégorie,
- et, parmi ceux là, ceux que nous considérons comme "solides" : il s'agit des établissements ayant répondu à au moins quatre classes d'outils sur les huit ce qui nous permet d'observer des profils de réponses.

L'exhaustivité des réponses observées sur les trois critères est donnée dans le tableau ci-après.

Compta générale	Budgets	Prévisions	Nb de cas	dont, solides
Ne répond pas	Ne répond pas	Ne répond pas	3	
		Phase 2 : Annuelles	1	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
	Phase < 3 Annuels	Ne répond pas	8	
		Phase 2 : Annuelles	7	1
		Ph. 3 et + : Mensuelles	1	
Phase 0 Comptabilité légale	Ne répond pas	Ne répond pas	18	
		Phase 2 : Annuelles	2	1
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
	Phase < 3 Annuels	Ne répond pas	19	
		Phase 2 : Annuelles	26	9
		Ph. 3 et + : Mensuelles	3	
	Phase 3 Mensualisés	Ne répond pas	0	
		Phase 2 : Annuelles	1	1
		Ph. 3 et + : Mensuelles	1	1
	Phase 4 Intégrés dans plan stratégique	Ne répond pas	1	
		Phase 2 : Annuelles	0	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
Phases 1 et 2 Accélération des traitements comptables	Ne répond pas	Ne répond pas	3	
		Phase 2 : Annuelles	0	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
	Phase < 3 Annuels	Ne répond pas	2	
		Phase 2 : Annuelles	3	1
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
Phase 3 Comptabilité mensuelle	Ne répond pas	Ne répond pas	10	1
		Phase 2 : Annuelles	1	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
	Phase < 3 Annuels	Ne répond pas	6	
		Phase 2 : Annuelles	21	14
		Ph. 3 et + : Mensuelles	1	1
	Phase 3 Mensualisés	Ne répond pas	3	1
		Phase 2 : Annuelles	0	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	1	
	Phase 4 Intégrés dans plan stratégique	Ne répond pas	1	
		Phase 2 : Annuelles	0	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	1	1
Phase 5 Intégrés dans plan opérationnel	Ne répond pas	3		
	Phase 2 : Annuelles	0		
	Ph. 3 et + : Mensuelles	0		
Phase 4 Comptabilité opérationnelle d'engagement	Ne répond pas	Ne répond pas	8	
		Phase 2 : Annuelles	0	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
	Phase < 3 Annuels	Ne répond pas	22	
		Phase 2 : Annuelles	36	20
		Ph. 3 et + : Mensuelles	5	5
	Phase 3 Mensualisés	Ne répond pas	2	1
		Phase 2 : Annuelles	0	
		Ph. 3 et + : Mensuelles	2	2
	Phase 4 Intégrés dans plan stratégique	Ne répond pas	2	1
		Phase 2 : Annuelles	1	1
		Ph. 3 et + : Mensuelles	0	
	Phase 5 Intégrés dans plan opérationnel	Ne répond pas	2	1
		Phase 2 : Annuelles	5	5
		Ph. 3 et + : Mensuelles	2	2
Total			234	70

Tableau 9.17. : Analyse de la question "outils"

On peut y observer que :

- Il n'y a pas véritablement de classes très "tranchées" qui apparaissent puisque les répondants se répartissent sur **38 classes**⁸², traduisant la **diversité des situations**. Néanmoins, des cohérences semblent se dessiner puisque, par exemple, lorsque la comptabilité générale est limitée aux phases 0, 1 ou 2, les budgets n'excèdent pas la phase 2 ; au contraire, lorsque la comptabilité générale évolue vers les phases 3 et 4, les budgets appartiennent à toutes les classes :

Budgets Compta générale	Ne répond pas ou phase < 3	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Ne répond pas	20			
Phases 0, 1 ou 2	72	2	1	
Phase 3	39	4	2	3
Phase 4	71	4	3	9

Tableau 9.18. : Comptabilité générale / Budgets

- Les réponses "solides" sont concentrées dans les musées dont la comptabilité relève des phases 4 (38 réponses solides) et 3 (18 réponses solides), c'est-à-dire au contrôle de type budgétaire associé à un suivi dynamique. Ceci signifie que **plus les établissements ont une comptabilité générale développée, plus ils mentionnent (utilisent ?) un grand nombre d'outils de gestion.**
- La **grande diversité** des réponses associée à de **forts taux de non réponses partielles** ne permet pas de dresser, à l'aide d'analyses multivariées, de catégories fiables de réponses. On ne peut observer que quelques liaisons significatives entre outils pris deux à deux :
 - La réalisation de **dossiers ponctuels** de gestion va croissant avec la complexité de la **comptabilité générale** : lorsque la comptabilité générale est limitée au minimum annuel légal, les gestionnaires ne réalisent pas de dossiers ponctuels de gestion ; au contraire lorsque les gestionnaires tiennent une comptabilité mensuelle ou opérationnelle d'engagement, ils lui associent volontiers de tels dossiers. On voit apparaître ici une nette différence avec la typologie proposée par Daniel Michel qui classait les dossiers ponctuels en phase zéro de développement alors que, dans les musées, ils n'apparaissent que plus tard.
 - Le **rythme des budgets** et celui des **prévisions** sont liés de façon très significative : des budgets annuels encouragent des prévisions annuelles, des

⁸² Sur 75 classes potentielles : (5 classes compta générale) x (5 classes budgets) x (3 classes prévisions).

budgets mensualisés sont associés à des prévisions mensuelles. On n'en sera pas surpris.

- Lorsque les budgets sont intégrés dans des plans (stratégiques ou opérationnels) on observe que les gestionnaires ont tendance à pratiquer beaucoup plus une **maîtrise des coûts** par un suivi régulier, une analyse et une comparaison.
- La réalisation de **dossiers ponctuels** de gestion et celle de **tableaux-bilans** des opérations semblent liées de façon très significative. On peut imaginer que leurs contenus doivent être assez proches, voire confondus, et que les répondants ont retrouvé dans ces deux termes la même notion.
- De même, la réalisation de tableaux-bilans des opérations semble encourager la **maîtrise des coûts** par un suivi régulier, une analyse et une comparaison, certainement en fournissant les éléments chiffrés nécessaires à cette maîtrise.

A défaut de pouvoir distinguer de façon précise des groupes d'outils, nous avons cherché à mettre en évidence les éventuelles différences pouvant être observées suivant les caractéristiques des établissements et celles des gestionnaires. Le tableau ci-après donne les résultats de ces analyses.

OUTILS	Taille	Statut	Gestionnaire	Formation
	χ^2 limité aux réponses partielles exprimées			
Non réponses	**	NS	**	**
Comptabilité générale	***	NS	NS	NS
Tableau de bord	***	***	**	NS
Structure de responsabilité	***	***	NS	***
Comptabilité analytique	NS	NS	NS	***
Prévisions	**	NS	NS	NS
Budgets	NS	NS	NS	**
Planification	NS	NS	NS	***
Evaluation des performances	***	**	NS	***
Dossiers ponctuels de gestion	**	NS	NS	NS
Tableau bilan des opérations	***	**	NS	NS
Maîtrise des coûts par suivi régulier	NS	NS	NS	**
Maîtrise des coûts par techniques sophistiquées	NS	NS	NS	NS

Tableau 9.19. : Dépendance des outils par rapport aux caractéristiques des établissements et des gestionnaires¹

On observe que ce sont essentiellement la taille des établissements et le fait que le répondant ait suivi (ou non) une formation en gestion qui expliquent le recours aux différents outils. Nous reviendrons plus en détail sur ces différences au chapitre 10 qui

⁸³ Pour toutes les analyses les seuils retenus pour qualifier la qualité des liaisons (χ^2 ou Anova) sont :
 $p \leq 0,01$: *** très significatif
 $0,05 \geq p > 0,02$: * peu significatif
 $0,02 \geq p > 0,01$: ** assez significatif
 $p > 0,05$: NS non significatif

doit nous permettre de mettre en évidence les facteurs explicatifs du développement du contrôle de gestion dans les musées.

61 établissements nous ont communiqué des documents ainsi que nous les encourageons à le faire, sans que l'on puisse établir de liens entre le fait de joindre ces documents et la taille ou le statut des établissements. On observe en revanche un lien très significatif⁸⁴ entre les types de gestionnaire et l'envoi d'autres documents : les deux groupes des gestionnaires "à dominante administrative" ont joint plus volontiers de tels documents à leurs envois que les groupes "à dominante culturelle". Est-ce à dire qu'ils ont été plus sensibles à nos préoccupations ?

	Nb obs.	Fréquence
Oui, prospectus	48	16
Oui, autres	4	1
Oui, prospectus et autres	9	3
Non	235	80
Nombre d'observations	296	100

Tableau 9.20. : Autres documents joints

Pour l'essentiel (48 cas) ces autres documents sont des prospectus présentant le musée et ses collections. Treize établissements cependant nous ont fait parvenir des documents plus proches de nos préoccupations, révélant parfois une véritable prise en charge de la gestion des établissements. On en a fait un résumé dans le tableau ci-après.

Les documents communiqués ne nous apprennent pas grand chose. Il s'agit dans la plupart des cas de rapports financiers extrêmement sommaires (investissement / fonctionnement, classement des charges par nature, peu d'analyses) ou d'analyses de la fréquentation. Seuls **trois** documents témoignent d'un véritable travail d'**analyse**.

- le musée n° 20 décline, à partir des documents financiers, un budget global établi en charges, comme en produits, sur la base de trois critères : le fonctionnement ordinaire du musée, les nouvelles actions envisagées, les missions externes ; des budgets analytiques sont également établis par services, sites, musées associés, ateliers et boutiques.
- le musée n° 139 s'efforce d'analyser les dépenses de fonctionnement en y rattachant l'origine de la ressource, la nature de la dépense et la fonction bénéficiaire (conservation, documentation, restauration, etc.).
- le musée n° 248 nous communique un document de synthèse par missions et activités donnant pour chaque prestation : un indicateur de performance, un indicateur de qualité,

⁸⁴ χ^2 limité aux réponses exprimées = 25,80 avec 9 DL, p = 0,0022 *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

l'utilisateur destinataire, les coûts (frais de personnel + frais généraux) et les recettes associés.

N°	Intitulé du document	Volume	Objet			
			Collections	Public	Fonctionn ^t / Gestion	Avenir Prospective
Q 11	Projet culturel	9 pages	x		x	
Q 20	Projet d'entreprise	55 pages	x	x	x	x
	Statistiques annuelles	48 pages		x		
	Bilan et compte de résultat	22 pages				
	Budget prévisionnel	48 pages				
Q 29	Tableau de bord fréquenta ^o	4 pages		x	Recettes	
Q 41	Rapport financier	1 page				
	Rapport moral	2 pages			x	
	Rapport d'activité	5 pages	x			x
Q 117	Bilan d'ouverture	3 pages	x	x		
Q 119	Livre blanc	8 pages			Budget	
Q 123	Rapport d'activité	5 pages			Rapport financier	x
Q 139	Rapport de gestion	94 pages	x	x	x	x
Q 154	Fréquentation	9 pages		x		
Q 178	Moyens du musée	4 pages			x	
Q 248	Récapitulatif des coûts	3 pages			x	
	Synthèse de la situation	2 pages			x	
	Recherche d'alternatives	2 pages				x
Q 252	Compte d'exploitation	4 pages			x	
Q 290	Statistiques	2 pages		x		
	Résultats annuels	3 pages			x	
	Budget prévisionnel	1 page				x
	Récapitulatif de l'année	3 pages	x			

Tableau 9.21. : Nature des autres documents joints

Les modalités d'actions ont fait l'objet de 151 non réponses absolues soit 145 observations. Les non réponses s'expliquent soit par la petite taille des établissements : *"N'a aucun sens dans le cadre d'un petit musée à budget relativement simple"* [18], *"La structure est trop petite pour envisager ces types d'actions"* [187].

... soit par le fait que les répondants jugent que *"ça n'a pas à être fait dans le musée, ni par lui"* [213], soit encore par la difficulté qu'éprouvent les gestionnaires de musées à répondre à ce type de questions : *"Je suis incapable de répondre à ce genre de questions mais je pense qu'avec de l'intelligence, du bon sens et l'aide de moyens techniques modernes (Minitel, ordinateur) il nous est possible de maîtriser de façon assez satisfaisante la gestion du musée"* [228].

Seules deux modalités d'action sont pratiquées par un peu plus de la moitié des répondants : la diffusion de notes ou de documents d'analyse et la préparation des demandes budgétaires. Il s'agit là d'une vision minimaliste du rôle du gestionnaire : la préparation des demandes budgétaires est souvent imposée par les statuts administratifs

des établissements, quant à la diffusion de notes l'intitulé est trop vague pour être significatif.

Modalités d'action	Nb de citations	Taux de réalisation
Diffusion de notes ou documents d'analyse	80	55 %
Conduite d'actions de changement	48	33 %
Emission de directives	54	37 %
Enquêtes sur place	34	23 %
Audit de systèmes de contrôle	18	12 %
Réalisation d'action de formation	46	32 %
Animation de groupes de travail	55	38 %
Préparation des demandes budgétaires	84	58 %
Répartition des dotations budgétaires	50	34 %
Fixation d'objectifs de gestion	56	39 %
Nombre d'observations	145	145

Tableau 9.22. : Synthèse des modalités d'action

Modalités d'action	Taille	Statut	Gestionnaire	Formation
	χ^2 limité aux réponses exprimées			
Diffusion de notes ou documents d'analyse	NS	NS	NS	NS
Conduite d'actions de changement	NS	NS	NS	NS
Emission de directives	NS	NS	NS	NS
Enquêtes sur place	NS	NS	NS	NS
Audit de systèmes de contrôle	NS	NS	NS	NS
Réalisation d'action de formation	NS	NS	NS	NS
Animation de groupes de travail	≈ NS	NS	≈ NS	NS
Préparation des demandes budgétaires	NS	***	NS	NS
Répartition des dotations budgétaires	≈ NS	***	NS	NS
Fixation d'objectifs de gestion	NS	**	NS	NS
Nombre de modalités d'actions citées	NS	**	NS	NS

Tableau 9.23. : Dépendance des modalités d'action par rapport à la taille et au statut des établissements et au type de gestionnaire

Alors que la pratique de certaines modalités d'action ne semble **absolument pas liée à la taille des établissements, au type de gestionnaire ou à sa formation**, on observe des **différences significatives selon les statuts administratifs** de ces mêmes établissements pour trois modalités d'action : la participation aux procédures de préparation des demandes budgétaires, de répartition des dotations budgétaires et de fixation d'objectifs de gestion. Cette liaison avec le statut administratif nous incite à penser que le budget ici mentionné est le **budget administratif** et non le budget "outil de gestion". Ce sont les **musées nationaux**, les **musées de province** et ceux de la **ville de Paris** qui pratiquent le plus massivement ces trois modalités d'action.

Il y aurait donc là deux types de modalités d'action : celles imposées par une autorité extérieure, et dont la pratique serait par conséquent liée au statut de l'établissement, et les modalités d'action internes pour lesquelles il est difficile, à ce stade de l'analyse, de mettre en évidence un facteur explicatif.

Section 2 : AUTONOMIE

L'autonomie dont bénéficient les établissements est un élément majeur incitant au développement du contrôle de gestion dans les musées. Nous avons montré au sein de notre revue de la littérature que plus l'établissement bénéficie d'une autonomie importante, plus ses dirigeants sont incités à développer des outils et procédure de gestion leur permettant de se procurer et de traiter les informations nécessaires au pilotage de l'établissement.

Par la voie du questionnaire nous cherchons à appréhender le concept d'autonomie au travers de deux dimensions : l'autonomie décisionnelle (1. et 2.) et l'autonomie financière (3.).

L'autonomie décisionnelle peut concerner deux entités : l'établissement lui même (il s'agit alors de l'autonomie dont il bénéficie vis-à-vis de ses autorités de tutelle ou de ses instances gestionnaires) et le gestionnaire de l'établissement (il s'agit de l'autonomie dont bénéficie le gestionnaire à l'intérieur de la structure). L'autonomie de l'établissement est en effet l'une des conditions pour que soit ressenti au sein de la structure le besoin d'outils d'information et de pilotage et, par conséquent, pour qu'y soient introduites des préoccupations de gestion. Mais cela suppose également que le "gestionnaire" de l'établissement ne soit pas cantonné dans des tâches purement administratives et laissé sans aucune marge de manœuvre par des tuteurs culturels omnipotents.

Ces deux notions d'autonomie décisionnelle devront donc être rapprochées afin que puissent être qualifiées les situations de favorables ou défavorables à l'introduction du contrôle de gestion dans un établissement.

L'autonomie des "gestionnaires" à l'intérieur des établissements est assez difficile à apprécier. En effet, très peu de répondants sont de réels "gestionnaires" (ou, tout au moins, administratifs) : rappelons que moins de 20 % des répondants se consacrent exclusivement à des fonctions administratives ou de gestion (cf. chapitre 8).

1. Autonomie décisionnelle des établissements

L'autonomie des établissements semble quant à elle plus facile à appréhender, d'autant que bon nombre de répondants profitent de l'occasion que leur offre le questionnaire pour se plaindre de certaines situations. On pourrait d'ailleurs facilement constituer un cahier de doléances à partir des remarques jointes aux réponses.

Il est ainsi reproché à certaines autorités de ne porter aucune attention aux activités muséales :

"[...] *sans la passion obstinée de certains et le bénévolat, beaucoup de ces petites réalisations sont appelées à disparaître surtout quand il n'y a aucune politique culturelle vraie d'une mairie ou même d'un département, remplacée par un arrosage politique en vue de réélection !*" [19], "*Le budget est malheureusement extrêmement réduit (aucune subvention pour ce type d'activité (...) qui n'intéresse pas le politique)*" [89].

Les musées confrontés à ces situations souffrent alors d'un manque de ressources financières (subventions réduites au maximum) doublé le plus souvent d'une dépendance décisionnelle, les autorités ne souhaitant pas déléguer de responsabilités à une institution qui ne les intéresse guère. Nous avons déjà relevé ce manque d'intérêt à propos des questions portant sur les rapports d'activité et les documents stratégiques. Les commentaires joints révélaient le peu de motivation des gestionnaires à élaborer des documents qui n'auraient pas de véritable poids lors des négociations avec leurs autorités de tutelle :

"[...] *personne n'applique ces choix même quand ils sont officiellement planifiés et c'est toujours rappelé dans le rapport d'activité.*" [159], "*Pas le temps et manque d'intérêt de la municipalité. J'essaie de planifier mais je me heurte à la situation financière et politique de la ville.*" [67], "*L'intérêt que la collectivité locale porte au musée est relativement récent. Les choix stratégiques sont de grands inconnus pour l'instant.*" [111], "*Ce document ne peut être élaboré qu'à la demande des décideurs (= les élus de la ville). Or, aucune demande n'a été formulée depuis 5 ans.*" [247], "*La tutelle en vigueur ne permet pas l'élaboration d'un tel document.*" [280].

La plupart des situations sont cependant moins ouvertement conflictuelles même si d'importantes divergences apparaissent entre les établissements et leurs instances gestionnaires. Il peut ainsi arriver que les autorités de tutelle tiennent volontairement les responsables des établissements écartés des lieux et moments de décisions :

"*La ville n'organise jamais de réunion de direction*" [247], "*Les conservateurs des musées sont tenus écartés de ces réunions*" [201], "*Je participe aux réunions de l'établissement mais pas à celle des chefs de services municipaux*" [30], "*Aucune [personne du musée ne participe à l'élaboration des budgets] : commission municipale en dehors du conservateur en dépit de mes demandes et propositions chiffrées*" [58].

On peut alors se demander quelles raisons donner à ces chefs d'établissement pour les inciter à développer des outils de gestion : si le budget qui leur est octroyé est entièrement concentré entre les mains de l'autorité de tutelle et s'il est tout juste suffisant pour couvrir les frais de fonctionnement indispensables (personnel et bâtiments), on voit mal ce qui inciterait ces responsables à s'investir dans la prise en charge de la gestion de leurs établissements.

Le manque d'intérêt - ou de considération - des autorités de tutelle peut également s'exprimer de façon plus subtile : on laisse les responsables de musées élaborer des documents permettant de préparer les choix mais la décision finale revient à l'autorité de tutelle qui applique ses propres critères sans beaucoup se soucier de ceux des établissements. C'est notamment le cas lors de l'élaboration des budgets :

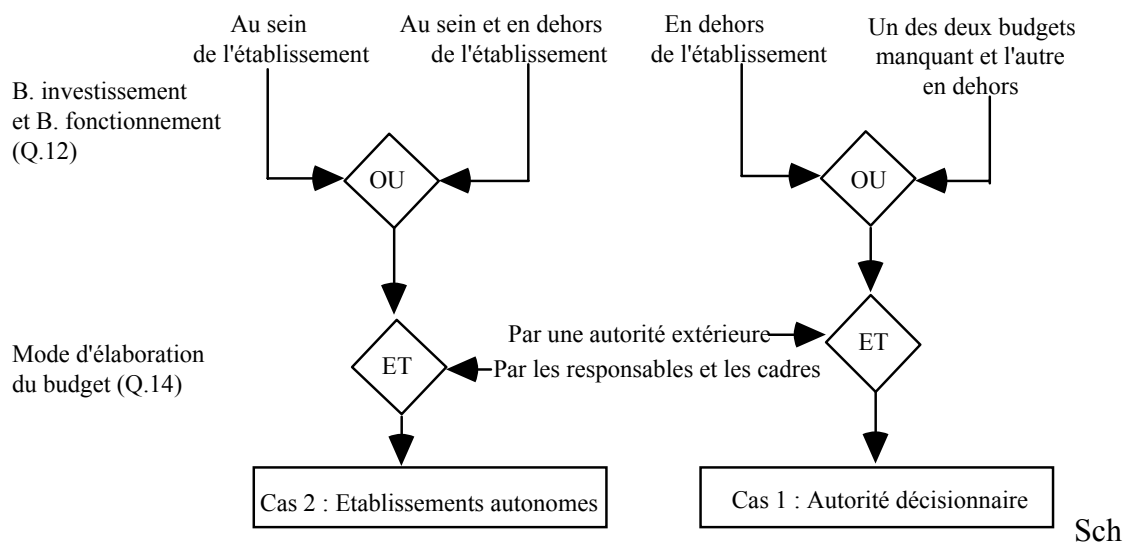
" [J'élabore le budget] *mais il est complètement repris par l'action culturelle. Aucune liberté par rapport à nos postes précédents*" [278], "*Le conservateur élabore le budget en fonction des projets pour l'année à venir mais les autorités administratives et politiques étudient les propositions nouvelles en comparant leurs coûts au budget primitif de l'année précédente*" [161], "*Pour l'équipe du musée le budget est établi en fonction des projets, pour les élus décisionnaires la référence est n-1*" [232].

Les divergences d'intérêt entre le musée et ses autorités de tutelle se cristallisent en effet lors de l'élaboration des budgets, moment où elles revêtent une forme tangible et mesurable, exprimable en une ressource rare : les dotations budgétaires. Jusqu'alors les désaccords pouvaient être moins visibles car difficiles à mesurer. La procédure budgétaire leur donne corps dans une négociation au terme de laquelle, le plus souvent, l'une des parties voit ses préoccupations l'emporter. On le voit dans les plaintes exprimées par les répondants :

"*Je n'arrive pas à faire raisonner la municipalité à moyen ou long terme*" [67], "*Actuellement le découpage est très réduit. Bon nombre de paragraphes ne sont jamais satisfaits malgré les demandes (ex : restauration des œuvres)*" [184]

Tandis que les responsables de musée cherchent à obtenir le maximum de crédits afin de développer le projet culturel dont ils ont la charge, y compris certains aspects (conservation, recherche) qui ne sont pas directement et immédiatement convertibles en retombées positives pour l'autorité de tutelle, celle-ci préférera financer des actions fortement médiatiques comme l'achat d'une œuvre importante, l'organisation d'une exposition temporaire ou encore la rénovation de son comptoir d'accueil.

L'observation des réponses aux questions 12 (élaboration des budgets) et 14 (modes d'élaboration des budgets), parfois éclairée par celles à la réponse 13 (personnes participant à l'élaboration des budgets) peuvent nous permettre de mettre en évidence des situations d'autonomie ou de dépendance. Le schéma ci-après synthétise notre démarche.



é ma 9.24. : Analyse croisée des questions d'élaboration des budgets

- **Cas 1 : Les musées pour lesquels l'autorité extérieure est fortement décisionnaire**
- La question 12 et la question 13 permettent d'isoler 4 établissements⁸⁵ qui subissent difficilement les décisions imposées par l'autorité extérieure : budgets élaborés par les autorités extérieures, aucune personne du musée n'y participe.
- Font également partie de cette catégorie les gestionnaires qui ont répondu que leurs budgets étaient élaborés en dehors de leurs établissements (question 12) par intervention de l'autorité extérieure (question 14).
- Pourront enfin être inclus dans cette catégorie les trois musées⁸⁶ qui déclarent n'avoir ni budget de fonctionnement, ni budget d'investissement (ils ne répondent naturellement pas à la question 14) et dont les commentaires montrent que ceux-ci sont concentrés dans les mains d'une autorité supérieure.

Cette catégorie pourra enfin être élargie aux établissements "à tendance : autorité décisionnaire" qui sont ceux qui relèvent de cas mixtes à la question 12⁸⁷ mais qui choisissent une modalité de réponse faisant intervenir l'autorité extérieure à la question 14.

La question sur les modalités d'action pratiquées (cf. supra : section 1, § 3.) nous avait d'ailleurs déjà révélé que seuls 58 % des gestionnaires participaient à la procédure de préparation des demandes budgétaires et 34 % à celle de répartition des dotations

⁸⁵ [58, 111, 135, 144].

⁸⁶ [15, 99, 148].

⁸⁷ Ils répondent que leurs budgets sont élaborés à la fois au sein et en dehors de leurs établissements.

budgétaires. On voit donc qu'un nombre non négligeable de répondants est exclu de la procédure d'attribution des budgets, ce qui ne semble pas toujours bien accepté :

"Les 3 dernières modalités [préparation des demandes budgétaires, répartition des dotations budgétaires, fixation d'objectifs de gestion] ne se pratiquent pas chez nous. Bien dommage..." [111]

• Cas 2 : Les musées qui se sentent les plus autonomes

Ce sont les établissements qui ont répondu que leurs budgets étaient élaborés au sein de leurs établissements (question 12) par intervention des membres du musée (question 14).

Cette catégorie pourra être élargie aux établissements "à tendance autonome" qui sont ceux qui relèvent de cas mixtes à la question 12 (ils répondent que leurs budgets sont élaborés à la fois au sein et en dehors de leurs établissements) mais qui choisissent une modalité de réponse ne faisant pas intervenir une autorité extérieure à la question 14.

• Cas 3 : Les cas mixtes

Ce sont ceux pour lesquels les classements précédents feraient preuve d'un trop grand arbitraire, soit parce qu'il existe des contradictions entre les réponses à la question 12 et celles à la question 14 sans qu'aucun élément ne permette de trancher, soit parce qu'il n'existe pas de précision permettant de classer les musées dans l'une des deux catégories ci-dessus.

	Nb obs.	Fréquence
Cas 1 : autorités décisionnaires	43	15
Cas 2 : établissements autonomes	66	23
Cas 3 : cas mixtes	174	62
Nombre d'observations	283	100

Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.25. : Les trois catégories d'autonomie

Il convient de rechercher si un lien peut être établi entre les catégories d'autonomie et les caractéristiques des établissements. Le tableau ci-après synthétise les résultats obtenus par les différentes variables aux tests de signification

	Taille	Statut
	χ^2 limité aux réponses exprimées	χ^2 limité aux réponses exprimées
Globalement sur les trois catégories d'autonomie	NS	***
Sur les éléments constituant la notion d'autonomie		
• Budget de fonctionnement	***	**
• Budget d'investissement	***	***
• Personne participant à l'élaboration du budget	NS	NS
• Elaboration des budgets	NS	***

Tableau 9.26. : Dépendance des trois catégories d'autonomie par rapport à la taille et au statut des établissements

Alors que l'autonomie des établissements ne semble pas dépendre de leur taille, on observe un **lien entre le degré d'autonomie et le statut administratif des établissements** (validation de l'hypothèse 6).

	Etablissement "autonome"		Autorité décisionnaire		Cas mixtes		Tendance
	Nb obs.		Nb obs.		Nb obs.		
Non réponses	0		0		3		
Musées nationaux	2	--	3	+++	7	-	Autorité
Ad.centrale	2	+++	1	-	4	--	Autonome
Musées de province	40	---	36	+	133	++	Mixte - Autorité
Musées ville de Paris	0	---	2	+++	4	+++	Mixte - Autorité
Musées privés	13	+++	0	---	6	---	Autonome
Autre	9	++	1	---	17	+	Autonome
Nombre d'observations	66	23 %	43	15 %	174	62 %	

χ^2 limité aux réponses exprimées = 31,56 avec 10 DL, $p = 0,0005$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables. Les conditions de validité du test du χ^2 devrait nous amener à négliger ce lien en raison notamment des très faibles effectifs des musées dépendant d'une administration centrale et des musées de la ville de Paris. Louis d'Hainaut⁸⁸ précise néanmoins que si aucun effectif n'est inférieur à 1 il est possible d'appliquer le test du χ^2 et de rejeter l'hypothèse nulle si la valeur trouvée est largement supérieure à la valeur théorique. C'est le cas ici : au seuil de 10 % [***] et avec 10 DL la valeur critique est fixée à 23,21 ce qui est très inférieur à 31,56 : on rejette donc l'hypothèse d'indépendance.

Les signes "+" et "-" traduisent le profil de chaque statut administratif par rapport à l'ensemble de l'échantillon. La tendance donne la synthèse de chaque statut.

Tableau 9.27. : Trois catégories d'autonomie / Statut des établissements

On retrouve ici les deux grands groupes de musées déjà apparus lors de précédentes analyses (par exemple sur les modalités d'action pratiquées) :

- Les **musées nationaux**, **musées de province** et **musées de la ville de Paris** subissent plus que l'ensemble de l'échantillon une **autorité décisionnaire**,
- Les musées dépendant d'une **administration centrale**, musées **privés** et musées relevant d'un **autre statut** semblent quant à eux plus **autonomes** que l'ensemble de l'échantillon.

2. Importance et pouvoirs des gestionnaires

L'autonomie des gestionnaires étant assez difficile à appréhender au travers de données déclaratives écrites, on mesurera plutôt l'importance et les pouvoirs qui leur sont concédés au travers de trois questions : le fait de disposer d'une signature pour des documents engageant l'établissement, la participation aux réunions de direction et la participation à l'élaboration des budgets. Si les réponses observées semblent plutôt

⁸⁸ Concepts et méthodes de la statistique. Tome 1, 1986, page 255.

positives (réponses affirmatives dans 71, 75 et 91 % des cas), l'examen précis de celles-ci conduit parfois à nuancer ce jugement.

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	19	6	-
Oui	197	67	71
Non	80	27	29
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 9.28. : Signature

C'est ainsi que, parmi les 197 gestionnaires disposant d'une signature pour des documents engageant leur établissement, une quinzaine apporte des correctifs à leur réponse. Le fait de disposer d'une signature peut dépendre de l'importance des documents :

"ça dépend des cas" [29], "selon l'importance des documents" [30], "Oui, ça dépend lesquels" [67], "Oui, partiellement" [147].

... il peut être limité par l'importance ou la nature des sommes en jeu :

"Oui, pour les publicités et les dépenses inférieures à 2000 francs" [58], "Oui, pour les achats en fonctionnement et investissement" [92], "Oui pour le fonctionnement interne" [200], "Oui, sauf assurance, certains contrats et les marchés" [257].

... il peut enfin être soumis à l'accord d'une autorité supérieure :

"Oui mais...avec accord des tutelles pour beaucoup de choses" [21], "Oui, sous réserve de l'accord du directeur de la SEM gestionnaire" [169], "Oui, pour des documents n'impliquant pas une trop grande responsabilité. Non pour tout document d'importance qui doit être signé par le maire" [209], "après accord préalable du maire" [239].

	Nb obs.	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	98	33	-
A chaque fois	134	45	68
A au moins 1 réunion sur 2	14	5	7
A moins d'1 réunion sur 2	10	3	5
Jamais	40	14	20
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 9.29. : Participation aux réunions de direction

La participation aux réunions de direction mérite, là encore, quelques éclaircissements. En effet, si 75 % des répondants déclarent participer à plus de la moitié des réunions, on doit tout de même s'interroger sur les 20 % qui déclarent ne jamais y participer :

- La non participation aux réunions de direction peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas de telles réunions. On en a l'assurance dans 15 cas⁸⁹. On ne sait cependant pas s'il s'agit simplement d'une question d'organisation et de taille de la structure ("*réunion de*

⁸⁹ [19, 31, 44, 55, 56, 135, 146, 148, 165, 167, 216, 239, 242, 247, 289 et 169 : "*Le personnel étant peu nombreux il faut tour à tour occuper toutes les fonctions (conservateur, accueil, secrétariat, promotion)*"].

direction inutile dans une structure aussi petite que la notre" [216]) ou d'un problème plus important de mise à l'écart par les autorités de tutelle ("*la ville n'organise jamais de réunion de direction*" [247]).

- La non participation peut aussi être effective, c'est-à-dire qu'il existe des réunions mais que le répondant, gestionnaire du musée, n'y assiste pas. Là encore il peut s'agir simplement d'une question d'organisation ("*C'est le chef du service action culturelle qui me représente*" [159]) ou d'une mise à l'écart plus ou moins intentionnelle de la part des autorités de tutelle :

"Pas de participation mais préparation préalable avec le directeur pour les projets et propositions budgétaires" [88], *"Les conservateurs des musées sont tenus écartés de ces réunions"* [201].

De même, les non réponses peuvent s'expliquer par le fait qu'il existe un seul décideur (18, 83, *"Il n'y a pas de réunion de direction pour le musée puisque le conservateur est seul à le diriger. Par contre il assiste de temps en temps à quelques réunions municipales"* [228]), mais elles peuvent être également motivées par les mêmes raisons que ci dessus.

Dans tous les cas, on recherchera des pistes de réponses par la mesure de l'autonomie des établissements par rapport à leurs autorités de tutelle. On notera simplement ici que les gestionnaires de musées donnent une image assez positive de leur importance et de leur autonomie. On le voit dans les réponses à la question suivante : 91 % des répondants déclarent participer à l'élaboration des budgets.

	Nb citations	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	27	10	-
Vous même	233	82	91
Le conservateur	37	13	14
L'administrateur	60	21	23
Autre	78	28	30
Aucune	4	1	2
Nombre d'observations	283	100	100

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.30. : Personnes participant à l'élaboration des budgets

L'examen, à la section suivante, des modalités d'élaboration du budget pourra nous amener à nuancer cette information. Il est néanmoins important ici de recueillir l'avis des répondants sur leur participation. Le croisement des trois dernières informations nous permet de proposer une typologie des gestionnaires en fonction de leur importance. Quatre groupes se dégagent alors :

- les "exclus" (21 cas) ne disposent pas d'une signature, n'assistent pas aux réunions de direction et ne participent pas à l'élaboration du budget,

- les "peu impliqués" (55 cas) participent à une activité sur les trois,
- les "moyennement impliqués" (110 cas) participent à deux activités sur les trois,
- les "très impliqués" (101 cas) disposent d'une signature, assistent aux réunions de directions et participent à l'élaboration du budget,
- auxquels s'ajoutent 9 "inclassables" (non réponses absolues).

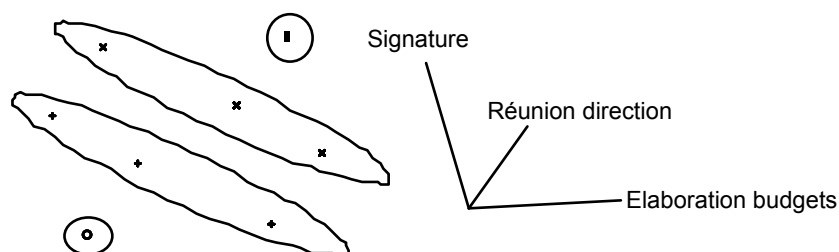


Schéma 9.31. : Les quatre groupes de gestionnaires

Le nuage de points représentant les 296 musées est trié en fonction des trois axes mentionnés. Bien que la représentation bidimensionnelle ne permette pas de visualiser facilement la position des établissements par rapport aux trois variables, on voit clairement apparaître les quatre groupes, bien distincts les uns des autres.

Ni la taille ni le statut administratif des établissements n'expliquent l'importance accordée à leurs gestionnaires (rejet des hypothèses 7 et 8). On observe par contre des liens **très significatifs** entre l'importance accordée aux gestionnaires et l'autonomie dont bénéficie l'établissement ainsi que le type de gestionnaire (validation de l'hypothèse 9).

L'autonomie des établissements et celle de leurs gestionnaires évoluent dans le même sens : les gestionnaires d'établissements autonomes bénéficieront ainsi d'une beaucoup plus grande autonomie que ceux des établissements soumis à une autorité fortement décisionnaire. S'il semble naturel que les établissements autonomes soient ceux qui aient le plus besoin de l'implication et de la participation de leurs gestionnaires, on ne peut cependant négliger la réciprocité de ce lien : un établissement accordant une grande importance à son gestionnaire pourra plus facilement s'affranchir (en partie) d'une tutelle trop présente en démontrant sa volonté et, surtout, sa capacité à se prendre en charge.

Autonomie gestionnaires Autonomie établissements	Non classés	Exclus	Peu impliqués	Moyennt impliqués	Très impliqués	Nb obs.
Cas 1 : autorités décisionnaires	1	7	11	13	11	43
Cas 3 : cas mixtes	2	10	33	72	57	174
Cas 2 : établissement autonome	0	0	8	25	33	66
Nombre d'observations	3	17	52	110	101	283

Pour que le test du χ^2 soit valide (effectifs théoriques ≥ 5) nous l'avons calculé après fusion des deux premières catégories d'autonomie (exclus et peu impliqués) afin d'obtenir un seul groupe d'effectif théorique égal au moins à 5.

χ^2 limité aux réponses exprimées = 16,02 avec 4 DL, $p = 0,0030$ *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables.

Tableau 9.32. : Autonomie des établissements et des gestionnaires

La **nature et l'autonomie du gestionnaire** sont également liées de façon **très significative**⁹⁰. C'est la mixité des fonctions qui semble influencer le plus positivement sur l'implication des gestionnaires. Ainsi, les gestionnaires occupant des fonctions "mixtes" ("culturels administratifs" et "administratifs culturels") sont beaucoup plus impliqués que ceux occupant des fonctions uniques. Les répondants "exclusivement culturels" sont les moins impliqués.

On observe enfin un **lien très significatif** entre le **degré d'implication** du gestionnaire et les **responsabilités de gestion** qu'il exerce : plus le gestionnaire est impliqué dans son organisation, plus il cite de responsabilités :

- c'est pour l'élaboration des documents de référence, les arbitrages budgétaires et les décisions que les différences observées sont les plus importantes : plus le gestionnaire est impliqué, plus il cite ces catégories de responsabilités,
- en matière de contrôle et de suivi des réalisations par contre, les différences entre les groupes sont moins nettes : les exclus ne les citent qu'à hauteur de 50 % alors que les trois autres groupes se conforment aux citations de l'ensemble de l'échantillon (≈ 80 %).

3. Autonomie financière

L'autonomie financière concerne les établissements. Elle est mesurée par les indicateurs de recettes propres : prévisions de recettes propres, catégories de recettes propres, importance des recettes propres par rapport au budget.

	Nb obs.	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	28	9	-
Oui	191	65	71
Non	77	26	29
Nombre d'observations	296	100	100

Tableau 9.33. : Prévisions de recettes propres

Plus de **70 % des répondants réalisent des prévisions de recettes propres**. Si ces prévisions ne constituent pas un indicateur permettant d'approcher à coup sûr le concept d'autonomie financière⁹¹, on peut penser que **ne pas réaliser de telles prévisions traduit par contre un manque (presque) certain d'autonomie financière** :

⁹⁰ χ^2 limité aux réponses exprimées = 20,51 avec 9 DL, p = 0,015 *** : rejet de l'hypothèse d'indépendance des deux variables

⁹¹ Certains, bien qu'établissant des prévisions de recettes propres, semblent ne pas beaucoup bénéficier de celles-ci : "*Les recettes du musée sont perçues en régie municipale*" [148], "*Le musée apporte des recettes reversées au pot commun (fondation)*" [88], "*Les recettes de la boutique sont reversées à une association culturelle qui redistribue pour certaines actions culturelles de la ville dont le musée*" [67].

"Les droits d'entrée entrent en comptabilité communale et ne sont pas réservés au musée" [146], "Nous n'avons pas de recettes : entrées gratuites et boutique gérée pour et par les amis du musée" [201].

... manque d'autonomie financière que l'on doit vraisemblablement retrouver chez la plupart des non répondants qui semblent bien peu au fait de ces questions :
 "Je pense que lors du vote du budget le conseil municipal doit tenir compte de ces paramètres" [182].

Les catégories de recettes propres ainsi que le nombre de catégories peuvent également permettre d'approcher la dimension financière de l'autonomie d'un musée. On utilisera pour cela l'analyse réalisée au chapitre 8 en opérant un regroupement des catégories de recettes propres :

- recettes propres "classiques" dont on n'est pas toujours sûr qu'elles profitent pleinement au musée (cf. chapitre 8) : droits d'entrée et recettes annexes propres au musée⁹²,
- recettes propres encore mobilisées par un faible nombre de musées témoignant de leur volonté de bénéficier d'un volant de ressources relativement "libres" quant à leur utilisation et échappant - au moins en partie - à leurs autorités de tutelle (mécénat, legs / donations, recettes de concession).

	Nb obs.	Fréq. ajustée
Non réponses	4	-
Recettes uniquement "classiques"	117	63
Autres catégories de recettes	70	37
Nombre d'observations	191	100

Filtré par "Prévisions de recettes propres : Oui"

Tableau 9.34. : Recettes propres classiques / Autres recettes propres

⁹² On comprendra également dans cette catégorie les établissements qui ont cité les subventions comme unique autre recette propre. Seront donc compris dans cette catégorie : les droits d'entrée, les recettes annexes propres, les subventions et toutes combinaisons de ces trois seuls éléments.

Evidemment, la **nature des recettes mobilisées et le nombre de catégories de recettes citées sont liées** :

	Uniquement classiques		Pas uniquement classiques	
	Nb citations	Fréqu. ajustée	Nb citations	Fréqu. ajustée
Aucune catégorie citée	0	-	0	-
1 catégorie de recette citée	27	23	5	7
2 catégories de recette citées	71	61	8	11
3 catégories de recette citées	19	16	34	49
4 catégories de recette citées	-	-	16	23
5 catégories de recette citées	-	-	3	4
6 catégories de recette citées	-	-	4	6
Nombre d'observations	117	100	70	100

Filtré par "Prévisions de recettes propres : Oui".

Anova: F = 101,86, p ≤ 0,0001 ***

Tableau 9.35. : Nombre de catégories de recettes propres

On se retrouve cependant dans ce cas devant l'une des difficultés posées par les mesures statistiques : la mise en évidence d'un lien de causalité entre deux variables. On peut dire ici que les établissements qui seraient les plus indépendants financièrement (selon notre analyse) sont aussi ceux qui mobilisent le plus grand nombre de recettes propres mais peut-on dire dans quel sens se noue ce lien : plus les musées sont autonomes, plus ils sont incités à développer les recettes propres ? Plus ils développent de recettes propres, plus ils sont autonomes ? On se contentera ici de dresser un constat de **simultanéité** : lorsque le musée a recours à des catégories de recettes propres "non classiques", il mobilise un nombre de recettes propres significativement plus important que lorsqu'il utilise les seules recettes classiques.

Ni le type de questionnaire, ni la taille ou le statut des établissements⁹³ ne semblent avoir d'influence sur les caractéristiques des recettes propres. En revanche, on observe des liens **très significatifs** avec l'**autonomie des établissements** et **significatifs** avec l'**implication des gestionnaires** :

Caractéristiques des recettes propres	Statut du musée	Taille du musée	Autonomie du musée	Type de gestionnaire	Autonomie gestionnaire
	χ^2 ou ANOVA limités aux réponses exprimées				
Prévisions	NS	NS	**	NS	**
Nature des catégories	NS	NS	***	≈ NS	**
Nombre de catégories	NS	***	***	NS	**
% budget	***	≈ NS	***	≈ NS	*

Tableau 9.36. : Dépendance des caractéristiques des recettes propres¹

⁹³ Le lien très significatif observé entre le statut de l'établissement et la proportion du budget couvert par les recettes propres est négligé en raison du caractère non significatif de ce lien avec les autres caractéristiques des recettes propres. Par ailleurs, le fait que le nombre de catégories de recettes citées soit lié de façon très significative à la taille des établissements n'est pas très surprenant... on imagine en effet facilement que plus la taille du musée est importante plus il peut solliciter de nombreux partenaires sous différentes formes : mécénat mais aussi concession, donations ou toute autre forme d'apports financiers.

⁹⁴ Pour toutes les analyses les seuils retenus pour qualifier la qualité des liaisons (χ^2 ou Anova) sont :

	Établissements			Gestionnaires			
	Musée autonome	Autorité décisionnaire	Cas mixte	Exclus	Peu impliqué	Impliqué moyennant	Très impliqué
Prévisions	78 %	53 %	73 %	57 %	60 %	69 %	82 %
Nature de catégories :							
Classiques	50 %	87 %	63 %	88 %	76 %	67 %	51 %
Autres	50 %	13 %	37 %	12 %	24 %	33 %	49 %
Nombre de catégories	2,68	1,78	2,35	1,75	1,93	2,38	2,56
% budget	65,44 %	18,11 %	44,55 %	48,61 %	56,59 %	29,76 %	55,54 %

Figurent en gras les caractéristiques significativement supérieures à celles de l'échantillon total

Tableau 9.37. : Caractéristiques des recettes propres / Autonomie des établissements et des gestionnaires

Croisant ces deux informations (réalisation de prévisions de recettes propres / nature des recettes propres), on peut supposer des **présomptions de dépendance ou d'autonomie financière** ainsi que l'illustre le tableau ci après :

Nature recettes Réalisation de prévisions	Uniquement recettes propres classiques	Pas uniquement recettes propres classiques
Oui	Présomption de dépendance financière (198 établissements)	Présomption d'autonomie financière (même relative) 70 établissements
Non (ou non répondant)		

Tableau 9.38. : Présomptions d'autonomie financière

Dans une optique de clarté de notre exposé, nous différons l'analyse de cette dernière composante de l'autonomie au chapitre 10 où nous nous efforcerons de montrer les liens existant entre autonomie décisionnelle des établissements, autonomie financière et importance des gestionnaires.

Section 3 : LES BUDGETS

Cinq questions⁹⁵ concernaient le budget. Elles ont fait l'objet de 13 non réponses absolues, soit 283 observations, et portaient sur les modes d'élaboration des budgets (1.) ainsi que leur forme et leur base de référence chiffrée (2.).

$p \leq 0,01$: *** très significatif

$0,02 \geq p > 0,01$: ** assez significatif

⁹⁵ Questions 12 à 16. Cf. questionnaire, annexe n° 6.

$0,05 \geq p > 0,02$: * peu significatif

$p > 0,05$: NS non significatif

1. Elaboration des budgets

L'analyse de cette partie du questionnaire a montré qu'il y avait **ambiguïté sur le terme "d'élaboration"**. S'agissait-il de la proposition ou de la décision ? Il aurait été utile de le préciser puisqu'un grand nombre de musées répondent que cette élaboration est faite à la fois par eux et par une autorité extérieure. Dans les nombreux cas où les établissements sont sous la responsabilité d'une autorité extérieure, le budget est le plus souvent préparé au sein du musée puis décidé avec (ou par) la tutelle : budget proposé par le conservateur, discuté avec le maire (ou l'adjoint chargé de la culture) et le secrétaire général puis voté par le conseil municipal dans le cadre du budget général de la ville. Les commentaires joints aux réponses montrent que **l'amphibologie des questions a naturellement généré une équivoque des réponses**. L'examen croisé des modalités de réponses choisies et des commentaires éventuels révèle que le sens accordé aux différents termes diffère d'un répondant à l'autre, c'est ce que nous montrons ci-dessous en développant pour chacun des cas mis en évidence les **différences de perception observées à l'intérieur d'une même catégorie de réponse**.

Nous nous sommes alors posé la question du recodage des réponses pour gommer les dissemblances à l'intérieur d'une même catégorie mais cela posait deux problèmes majeurs :

- introduction d'une **subjectivité** qui pouvait rendre les résultats obtenus contestables et fausser l'analyse,
- **discrimination** de traitement entre ceux qui joignaient un commentaire (et pouvaient alors être recodés) et ceux qui n'en joignaient pas (pour lesquels on était obligé d'accepter la réponse).

On a donc choisi d'accepter les réponses telles qu'elles étaient données par les répondants, elles traduisent alors leur **perception de la situation**. Ainsi un gestionnaire de musée de collectivité locale pourra répondre que les budgets de fonctionnement et d'investissement lui sont imposés par son autorité de tutelle alors qu'un autre pourra déclarer que la procédure fait intervenir le musée et la collectivité. Ces deux situations ne seront pas obligatoirement différentes dans les faits, mais les différences de réponses traduiront les différences de perception de la situation par les gestionnaires des établissements.

Ce sera finalement l'**observation simultanée** des réponses aux questions 12 (élaboration des budgets), 13 (personnes participant à l'élaboration des budgets) et 14 (modes d'élaboration des budgets) qui nous permettront de qualifier les différentes situations.

	Budget de fonctionnement			Budget d'investissement		
	Nb obs.	Fréquence	F. ajustée	Nb obs.	Fréquence	F. ajustée
Non réponses	9	3	-	25	9	-
Au sein du musée	151	53	55	127	45	49
Au sein et en dehors du musée	44	16	16	44	16	17
En dehors du musée	66	23	24	72	25	28
Pas de budget	13	5	5	15	5	6
Nombre d'observations	283	100	100	283	100	100

Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.39. : Elaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement

• Cas 1 : Ni budget d'investissement, ni budget de fonctionnement

Ceci concerne 12 établissements. C'est le cas soit des musées entièrement privés et indépendants. Il s'agit alors de très petits établissements dirigés par leur créateur qui fait le plus souvent office de conservateur, gardien, guide, technicien, jardinier, etc. et qui est parfois aidé d'un ou deux bénévoles. Ces établissements se situent très certainement en dehors de notre champ de recherche :

"Pas de budgets, les achats sont faits selon mes disponibilités du moment" [22], "Le musée n'a pas de budget particulier, il vit de la générosité de ses visiteurs" [103], "Nous vivons de prêts ou de dons" [202], "Pas de budget nous vivons en totale autarcie" [205].

... soit de musées gérés par une instance extérieure (collectivité territoriale ou association) qui ne leur délègue pas de budget. Il peut s'agir alors d'établissements plus importants qui pourraient faire partie du champ de cette recherche s'ils obtenaient un début d'autonomie :

"Pas de budget propre : la comptabilité est intégrée au budget de l'association" [15], "Fait partie du budget municipal" [99], "Interventions ponctuelles du budget municipal qui couvre seulement les dépenses de fonctionnement ; pas de dépense d'investissement faute de moyens" [148].

• Cas 2 : Budget d'investissement et budget de fonctionnement élaborés en dehors du musée

Ceci concerne 54 établissements. Ce sont des établissements gérés par une autorité extérieure qui peut soit ne pas leur déléguer de budget (on est alors dans le même cas que si dessus) :

"Fait partie du budget municipal" [32], "Inscrit au budget communal" [58], "Fonctionnement englobé dans budget communal, un petit budget d'investissement fixé par la ville" [146], "Le musée est inclus dans les archives de la ville et ne dispose pas de budget propre : le fonctionnement et surtout les acquisitions d'oeuvres sont imputés au budget Archives" [163], "Inclus dans budget de la ville" [275].

... soit leur octroyer un budget :

"Avec les membres du bureau de la société des amis" [6], "C'est la direction des affaires culturelles qui élabore le budget et le contrôle" [53], "Le budget du musée est

une des lignes du budget municipal. Cependant la comptabilité municipale tient en principe compte des propositions du conservateur" [241], "L'élaboration se fait dans les directions du service financier et de la direction des affaires culturelles de la ville" [119], "Le budget annuel est réalisé par la direction des affaires culturelles de la ville sur proposition du conservateur et en fonction de l'enveloppe globale dont elle dispose et des priorités" [235], "Les deux budgets sont réalisés par l'association des amis" [175].

... ce qui, si cela est réalisé de façon trop autoritaire, peut engendrer des tensions entre l'établissement et son instance gestionnaire :

"Budget conçu et préparé par une personne tout à fait extérieure au musée et n'ayant aucune compétence dans le domaine" [8], "Les budgets sont élaborés par le conseil municipal sans consultation des besoins réels du musée" [111], "Je fais des propositions chiffrées sur projets d'expositions, rénovations... puis j'attends l'attribution d'une somme d'argent... qui est rarement celle que j'ai demandée" [67].

• **Cas 3 : Budget d'investissement et budget de fonctionnement élaborés au sein du musée**

Ceci concerne 126 établissements. C'est le groupe de répondants qui a le sentiment de disposer du plus de liberté en matière de budget. Cependant, à l'intérieur de ce groupe, des différences de perception existent entre ceux qui déclarent une assez grande liberté de décision :

"Le conservateur propose les budgets annuels en fonction des projets en cours" [1], "Le musée assure sa gestion de manière autonome" [45], "Les ressources de l'association (cotisations, subvention municipale) couvrent les frais de fonctionnement mais limitent le budget d'investissement à une somme dérisoire" [117], "En liaison avec le président de l'association" [14], "Nous nous sommes assurés l'aide d'un expert comptable" [43].

... et ceux pour lesquels l'élaboration du budget est synonyme de proposition à une autorité extérieure qui détient le pouvoir de décision :

"Propositions budgétaires annuelles à la municipalité" [5], "Je propose, le CA décide, le secrétaire général me transmet" [11], "L'élaboration initiale relève du conservateur, le budget prévisionnel est ensuite affiné au sein de plusieurs commissions jusqu'à son vote par le conseil municipal" [209], "L'élaboration des budgets est du domaine du musée mais c'est la collectivité territoriale qui liste les priorités en fonction du budget municipal et écarte certaines options" [245], "Arbitrage municipal / budget global. Depuis 5 ans reconduction sans augmentation" [252], "Le budget est voté par une commission issue du CA de l'association" [274], "Mais il est complètement repris par l'action culturelle. Aucune liberté par rapport à nos postes précédents" [278].

• **Cas mixtes**

Ils concernent 91 établissements.

• Cas où seul le budget de fonctionnement est fixé au sein du musée

Ceci peut être lié au statut administratif de l'établissement :

"Le budget d'investissement implique plusieurs directions de tutelle (DMF et Direction du patrimoine)" [104], "Dotation de fonctionnement déconcentrée, crédit d'investissement centralisé à la DMF" [139].

... ou à un partage des responsabilités et compétences :

"Dans la limite des budgets alloués par la municipalité et des subventions reçues, maîtrise totale des projets et des choix (en fonctionnement), peu de marge de manœuvre en investissement [...] L'investissement est une décision politique prises par les élus" [18], "L'investissement principal concerne le bâtiment qui appartient à la municipalité" [178].

• Cas où seul le budget d'investissement est fixé au sein du musée

Ce peut être le cas lorsque le budget de fonctionnement est reconduit chaque année sans modification majeure alors que le budget d'investissement demeure exceptionnel et lié à un projet particulier présenté par l'établissement :

"Le budget annuel de fonctionnement est alloué par la ville sans élaboration particulière au sein du musée à la différence des budgets d'opérations ponctuelles ou d'investissement" [219].

• Cas où les budgets sont fixés à la fois au sein et en dehors du musée

Il s'agit des établissements pour lesquels la procédure est composée d'itérations entre le musée et l'instance gestionnaire : préparation de demandes budgétaires (en fonction des besoins et projets) au sein du musée, présentation des demandes à l'autorité qui tranche en fonction de son budget et de ses propres objectifs :

"Le conservateur propose les budgets annuels en fonction des projets en cours (expositions, achats, etc.)" [13], "La municipalité l'accepte ou non" [125], "Le conservateur émet des propositions budgétaires qui sont étudiées et discutées en commission des finances et votées par le conseil municipal" [216], "Avec discussion avec le service financier de la ville. Le conservateur propose, le maire et le secrétaire général disposent" [233], "Proposition du chef de service musée et arbitrage du secrétaire général de la mairie puis vote du budget par conseil municipal" [283], "Le projet de budget annuel est soumis à la DMF et à la RMN qui ont le pouvoir décisionnel" [294].

	Nb citations	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	27	10	-
Le correspondant ⁹⁶	233	82	91
Le conservateur	37	13	14
L'administrateur	60	21	23
Autre	78	28	30
Aucune	4	1	2
Nombre d'observations	283		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.40. : Personnes participant à l'élaboration des budgets

⁹⁶ Rappel de l'intitulé de la question : quelles sont les personnes du musées participant à l'élaboration des budgets : vous même ? autre ? (en précisant le conservateur, l'administrateur, autre).

On notera avec intérêt que, malgré les réponses à la question 12 qui laissent voir des situations contrastées avec, pour certaines d'entre elles, une très forte intervention d'une autorité extérieure, **91 % des gestionnaires de musée ont le sentiment de participer à la procédure d'élaboration des budgets**. On retrouvera donc là aussi une multitude de sens au terme "participation" : de la participation physique mais muette, ou symbolique, à la réunion au cours de laquelle sera décidé le budget jusqu'à la participation active et influante.

Quatre gestionnaires⁹⁷ déclarent qu'aucune personne du musée ne participe à l'élaboration des budgets. Trois d'entre eux avaient déclaré à la question précédente que les budgets étaient élaborés par une autorité extérieure ; le dernier ne disposant pas de budget d'investissement, seul le budget de fonctionnement était fixé par une autorité extérieure. Cette situation semble assez mal vécue par ces quatre gestionnaires dont les commentaires ne laissent aucun doute à ce sujet : "*Aucune : commission municipale en dehors du conservateur en dépit de mes demandes et propositions chiffrées*"[58].

78 répondants citent une autre personne que celles proposées dans les modalités de réponse. Il s'agit principalement de l'adjoint administratif ou de la personne plus particulièrement compétente en matière de gestion (une trentaine de citations), du conseil d'administration dans son ensemble (une dizaine de citations) et du responsable d'établissement (une dizaine de citation).

Il est intéressant de noter qu'un grand nombre de répondants a cité des personnes extérieures au musée participant à l'élaboration des budgets. Si on ne les a pas alors codées comme "personnes de l'établissement participant à l'élaboration des budgets" (objet de la question), ceci n'interdit pas en revanche de s'intéresser à leur nature. L'essentiel de ces correspondants extérieurs concerne des musées de collectivités territoriales et appartient aux services des autorités de tutelle : secrétaire général de la mairie, maire adjoint aux affaires culturelles, élus, comité de gestion composé pour moitié d'élus municipaux, directeur des services culturels de la ville, service comptable de la mairie, etc. Pour d'autres, ces correspondants peuvent se trouver dans les structures chargées de la gestion du musée : membres de l'association, etc.

⁹⁷ [58, 111, 135, 144].

	Nb citations	Fréquence	F. ajustée
Non réponses	33	12	-
Autorité extérieure sans consultation des responsables	12	4	5
Autorité extérieure avec consultation des responsables	58	20	21
Discussion autour d'une proposition autorité extérieure	16	6	6
Discussion autour proposition responsables musée	99	35	37
<i>Intervention de l'autorité extérieure</i>	20	7	7
Par les responsables sans consultation des cadres	68	24	25
Par les responsables avec consultation des cadres	23	8	8
Synthèse des propositions des cadres	111	39	41
<i>Intervention de membres du musée</i>	13	5	5
Autre			
Nombre d'observations	283		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.41. : Modes d'élaboration du budget

La remarque formulée précédemment (question 12) est ici confirmée puisque, souvent, plusieurs modalités de réponse ont été choisies pour signifier les **itérations dans la procédure de fixation des budgets**. Parfois même les différentes étapes ont été numérotées par les répondants pour mieux mettre en évidence la procédure. On voit alors se dessiner des procédures très démocratiques où chacun semble avoir trouvé sa place :

- Les responsables du musée consultent les autres cadres → Discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition des responsables du musée → Décision de l'autorité extérieure avec consultation des responsables [38],
- Synthèse des propositions des cadres du musée → Discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition des responsables [91],
- Les responsables du musée consultent les autres cadres → Discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition des responsables du musée [209],
- Synthèse des propositions des cadres du musée → Décision de l'autorité extérieure avec consultation des responsables [248],
- Les responsables du musée consultent les autres cadres → Synthèse des propositions des cadres du musée → Discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition des responsables du musée → Décision de l'autorité extérieure avec consultation des responsables [257].

Dans les deux tiers des cas, l'élaboration des budgets fait intervenir une autorité extérieure de façon plus ou moins autoritaire. Sans oublier les 12 répondants qui déclarent que la décision est prise par l'autorité extérieure sans consultation des responsables du musée, on peut noter que cette intervention semble plutôt prendre place dans une démarche itérative telle qu'elle a déjà été décrite :

"Propositions du conservateur sur programme muséographique. Décision du directeur général des services dans le cadre de la politique du conseil général" [112], *"Dialogue*

avec les services concernés de la DMF" [139], "Par le président de l'association gestionnaire après avis du maire de la commune et du conseil municipal" [157], "Par le conservateur qui le transmet au comité syndical (5 conseillers généraux, 5 conseillers municipaux) pour vote" [218].

Lorsque la modalité choisie est "par les responsables du musée sans consultation des autres cadres" ceci peut être lié soit à une question de délimitation des responsabilités (par le responsable avec consultation pour le fonctionnement; sans consultation pour l'investissement [150]), soit au fait que le conservateur est seul et que, par conséquent, il ne peut consulter d'autres cadres [253].

Les autres modalités d'élaboration du budget citées ne sont pas souvent précisées. On y retrouve : assemblée générale [3], association des amis [71 et 175] et conseil d'administration [117, 127 et 142].

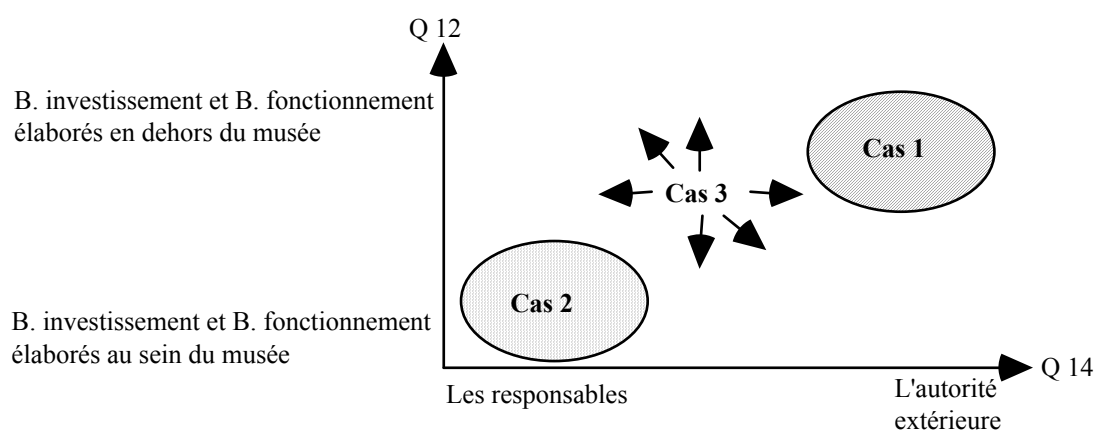


Schéma 9.42. : Analyse croisée : élaboration des budgets

L'observation simultanée des réponses aux questions 12 (élaboration des budgets), 13 (personnes participant à l'élaboration des budgets) et 14 (modes d'élaboration des budgets) nous permettent de mettre en évidence différentes situations ainsi que l'illustre le schéma ci-dessus pour les questions 12 et 14. Seraient ainsi dégagés trois types de situations : celles où l'autorité extérieure est fortement décisionnaire (cas 1), celles où l'établissement est plutôt autonome (cas 2) et les situations mixtes (cas 3). Cette analyse ayant été développée précédemment dans la section 2 - elle concerne plus directement le concept d'autonomie - nous n'y reviendrons pas ici.

2. Forme et base du budget

La base de référence chiffrée du budget montre que ce sont les **projets** qui sont le plus utilisés, suivis du **budget primitif**. Il peut alors s'agir soit d'une reconduction du budget primitif "plus ou moins rehaussé selon les projets à venir" [23], soit d'une partition entre le budget de fonctionnement (pour lequel on utilise le budget primitif de l'année précédente) et le budget d'investissement (qui dépend des projets).

	Nb citations	Fréquence	Fréq. ajustée
Non réponses	33	12	-
Activité passée	104	37	42
Projets pour l'année à venir	149	53	60
Objectifs à moyen ou long terme	57	20	23
Budget primitif de l'année précédente	116	41	46
Autre	2	1	1
Nombre d'observations	283		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.43. : Base de référence chiffrée du budget

Le recours au seul budget primitif est synonyme de stagnation du budget et par conséquent de mise en veille des projets de développement :

"Dans les années de récession la référence est constituée par les années passées" [18],
"Le budget n'a pas été augmenté depuis 2 ans" [111].

Sept répondants citent l'ensemble des éléments cités et mentionnent que "*tous les éléments qui peuvent servir d'éléments de chiffrage sont pris en considération*" [14] et un seul gestionnaire⁹⁸ cite les prévisions de recettes comme autre élément pouvant être utilisé lors de l'élaboration des budgets.

Au delà de ces observations, on voit parfois se dessiner de **nouvelles divergences** entre l'établissement (consommateur du budget et porteur du projet d'établissement) et les autorités qui octroient le budget :

"L'élaboration du budget de base est faite sur une base de fonctionnement minimum" [30 : activité passée + projets], "Je n'arrive pas à faire raisonner la municipalité à moyen ou long terme" [67 : projets + BP], "Le conservateur élabore le budget en fonction des projets pour l'année à venir mais les autorités administratives et politiques étudient les propositions nouvelles en comparant leurs coûts au BP de l'année précédente" [161 : projets + BP], "Bon nombre de paragraphes ne sont jamais satisfaits malgré les demandes (ex : restauration des œuvres)" [184], "Pour l'équipe du musée le budget est établi en fonction des projets, pour les élus décisionnaires la référence est n-1" [232 : projets].

Ces divergences seront plus ou moins ressenties, et plus ou moins bien vécues, selon le mode de décision adopté par l'autorité extérieure : si l'autorité extérieure est particulièrement autoritaire et si ses critères d'élaboration du budget sont très éloignés de ceux des responsables du musée alors la situation sera **conflictuelle** ; si l'élaboration du budget résulte de la confrontation des différents points de vue alors la situation sera plus **consensuelle**... même si les critères d'élaboration sont différents pour l'autorité de tutelle et pour l'établissement.

⁹⁸ [238]. Le second gestionnaire citant d'autres éléments propose "*le coup par coup*" [261].

	Nb citations	Fréquence	Fréqu. ajustée
Non réponses	34	12	-
Enveloppe globale des dépenses	46	16	18
Lignes budgétaires globales	95	34	38
Découpage en charges par nature	103	36	41
Découpage en charges par fonction	50	18	20
Nombre d'observations	283		

La somme des citations est supérieure au total des observations du fait des réponses multiples
Filtré par "Répondant aux questions de budget"

Tableau 9.44. : Forme du budget

La **prédominance du découpage en charges par nature et des lignes budgétaires** n'a pas de quoi nous surprendre, elle est conforme à la nature de la population de l'échantillon (une large majorité de musées publics). Ces formes de budget ne satisfont cependant pas tous les établissements : ainsi, le répondant 91 pratique le découpage en charges par nature mais note que "*ce n'est pas le plus pratique*".

On peut tout de même remarquer que 50 établissements (soit 20 % des répondants) pratiquent un découpage par fonction qui permet de transformer le budget "autorisation administrative de dépenses" en budget "outil de gestion"⁹⁹. Ceci méritera certainement d'être approfondi lors de la phase qualitative. On notera simplement que, parmi ceux là, un établissement [187] pense que ce découpage n'est pas pertinent puisqu'il note que le recours à des lignes budgétaires globales "*serait la solution*".

3. Influences sur les caractéristiques des budgets

Cherchant à établir des liens entre les caractéristiques des établissements et des gestionnaires et les éléments composant les budgets, on note que :

- les caractéristiques des budgets ne sont liées significativement ni à la taille des établissements, ni au type ni à l'autonomie du gestionnaire,
- par contre, elles semblent avoir des **liens très significatifs** avec le **statut** et le **degré d'autonomie** des établissements :
- Le fait que le répondant participe ou non à l'élaboration des budgets semble lié de façon significative au degré d'autonomie des établissements. Les résultats peuvent cependant paraître **déconcertants** : dans le cas où l'autorité externe est décisionnaire la participation des répondants à l'élaboration des budgets est comparable à celle de l'échantillon total (82 %), en revanche, lorsque l'établissement est autonome, la

⁹⁹ Cf. Titre 1, partie 2, chapitre 6.

participation des répondants chute nettement (67 %). Les cas mixtes d'autonomie sont ceux pour lesquels la participation des répondants est la meilleure (94 %).

- Les modes d'élaboration des budgets possèdent naturellement un lien avec l'autonomie des établissements (le mode d'élaboration étant l'un des éléments constitutifs de l'autonomie des établissements).

Caractéristiques des budgets	χ^2 / statut limité aux réponses exprimées	χ^2 / autonomie limité aux réponses exprimées
Personne participant à l'élaboration	NS	**
Modes d'élaboration	***	***
Base de référence chiffrée	***	***
Forme du budget	***	NS

Tableau 9.45. : Dépendance des caractéristiques des budgets par rapport à l'autonomie et au statut des établissements

- Les éléments servant de base de référence chiffrée au budget subissent de façons différentes l'influence de l'autonomie et du statut des établissements : le recours à l'**activité passée** et aux **objectifs** à moyen ou long terme ne semble influencé ni par l'autonomie ni par le statut ; les **projets** pour l'année à venir sont très utilisés par les **musées nationaux** et les **musées de la ville de Paris**, ils sont délaissés lorsque l'autorité est décisionnaire ; le **budget primitif** sert de base de référence dans le plupart des musées dépendant d'une **administration centrale**, des **musées de province** et des **musées de la ville de Paris**, son utilisation est **inversement proportionnelle au degré d'autonomie des établissements**.

- La forme du budget est liée aux statuts des établissements : l'enveloppe globale n'est **pas utilisée** dans les musées nationaux et les musées de Paris, elle est par contre très utilisée dans les musées relevant d'une administration centrale et dans les musées privés. On note également une influence de la taille des musées sur la forme de leurs budgets : alors que le recours à l'**enveloppe globale** va **décroissant** avec la taille de l'établissement, l'utilisation des **charges par nature** et de celles par **fonction augmente** avec cette taille.

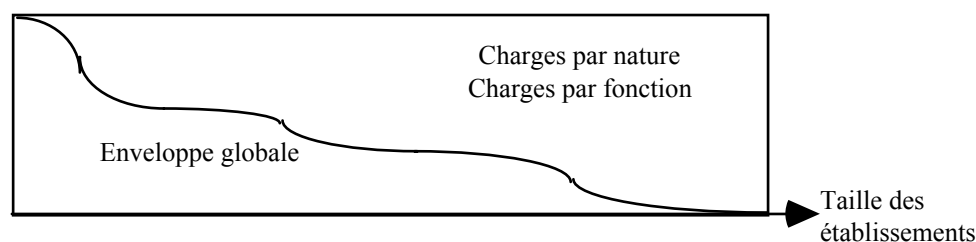


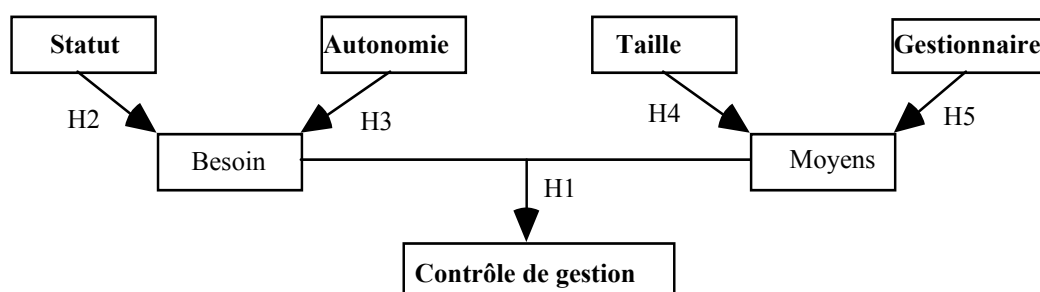
Schéma 9.46. : Forme des budgets / Taille des établissements

Bien que relativement simples, les constats autorisés par l'analyse des questionnaires, semblent assez cohérents tant en ce qui concerne la description des musées et de leurs gestionnaires qu'en matière d'inventaire des pratiques et outils de gestion. Ceci constitue un bon indice de la qualité de l'enquête et du sérieux avec lequel les questionnaires ont été remplis et nous encourage également à pousser plus loin l'analyse en cherchant à mettre en évidence les liens entre ces différents constats. C'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 10

PROPOSITION DE TYPOLOGIES

Les chapitres 8 et 9 nous ont permis de décrire notre échantillon et ses pratiques en matière de contrôle de gestion. Il nous faut à présent essayer de lier nos différents constats pour nous efforcer de tester le corps d'hypothèses que nous avons présenté au chapitre 7 et dont le schéma ci-après donne un résumé.



Sché

ma 10.1. : Les relations entre les concepts

Nous commencerons par dresser les portraits des établissements de l'échantillon (section 1) avant de faire le lien avec les outils et pratiques de contrôle de gestion (section 2).

Section 1 : DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Au delà de la description de l'échantillon et de ses pratiques, l'étude des questionnaires nous permet d'observer les liens entre les construits (1.) et de tracer les portraits des établissements observés (2.).

1. Mise en évidence des liens entre les construits

Lorsque des liens peuvent être observés entre les construits, ils sont toujours très significatifs. Nous les avons synthétisés dans le tableau ci-après.

	Statut	Taille	Auto musée	Auto financière	Gestionnaire	Implication g.
Statut		***	***	NS	***	NS
Taille			NS	NS	***	NS
Auto musée				***	***	***
Auto financière					***	***
Gestionnaire						***
Implication g.						

Tableau 10.2. Liens entre les construits¹

Les relations observées ici sont des relations de simultanéité. S'essayer à les transformer en relations de causalité est un exercice complexe et délicat. L'étude de la littérature ou les entretiens avec les experts nous permettent parfois de le tenter. On ne saurait cependant le faire sans la prudence extrême requise par cet exercice.

influence → ↓	Statut	Taille	Auto musée	Auto financière	Gestionnaire	Implication du gestionnaire
Statut		↔	⇒	NS	⇒	NS
Taille			NS	NS	⇒	NS
Auto musée				↔	↔	↔
Auto financière					↔	↔
Gestionnaire						⇒
Implication g.						

Tableau 10.3. Relations entre les construits

On peut ainsi raisonnablement supposer que le **statut** administratif du musée a une influence sur son **autonomie** ainsi que sur la fonction exercée par son gestionnaire¹⁰¹. De même, la **taille** de l'établissement agit certainement sur la **fonction** exercée par le gestionnaire : la polyvalence du conservateur est essentiellement présente dans les petits musées alors que l'accroissement de la taille entraîne une spécialisation du personnel et, par conséquent, une diminution des fonctions mixtes. Enfin, la **présence** et l'**importance** du gestionnaire (appelées ici "implication" du gestionnaire) sont vraisemblablement liées à sa **fonction** : les répondants "exclusivement culturels" sont ceux qui sont les moins impliqués dans les tâches et responsabilités de gestion.

Les autres relations entre construits sont plus équivoques. Aussi semble t-il raisonnable de considérer la **réciprocité** des influences :

- La **taille** d'un établissement doit certainement exercer une influence sur son **statut** administratif : un petit musée dont les collections ne sont pas fondamentales ne sera jamais classé "musée national". A l'inverse, on peut imaginer que les statuts influent sur

¹⁰⁰ Pour toutes les analyses les seuils retenus pour qualifier la qualité des liaisons (χ^2 ou Anova) sont :
 $p \leq 0,01$: *** très significatif $0,05 \geq p > 0,02$: * peu significatif
 $0,02 \geq p > 0,01$: ** assez significatif $p > 0,05$: NS non significatif

¹⁰¹ Nous avons vu, par exemple, que les emplois de secrétaire généraux tendaient à se généraliser dans les musées nationaux.

la taille des établissements en ce qu'ils contribuent à leur fournir (ou, au contraire, à restreindre) les moyens de leur développement.

- L'**autonomie** dont bénéficie l'établissement vis-à-vis de ses autorités de tutelle doit certainement l'encourager à développer ses ressources propres et, par conséquent, son **autonomie financière**. Mais la réciproque doit être également vraie : un établissement qui développerait son autonomie financière (par la recherche de dons, de partenariats, etc.) pourra faire valoir auprès de son autorité de tutelle sa capacité à se prendre en charge et ainsi développer son autonomie décisionnelle.
- L'**autonomie** de l'établissement pèsera également sur les **fonctions** exercées par son gestionnaire : moins un établissement sera autonome, c'est-à-dire plus les tâches et responsabilités de gestion seront prises en charge par l'autorité de tutelle, moins il aura besoin d'un personnel administratif. Mais la réciproque s'observera également : disposant d'un personnel administratif, l'établissement sera en mesure d'assumer une grande partie des tâches et responsabilités de gestion et ainsi de gagner en autonomie décisionnelle.
- L'**autonomie** des établissements et l'**implication** de leurs gestionnaires doivent également être liées par une double relation : plus l'établissement est autonome, plus il a besoin que son gestionnaire prenne en charge sa gestion ; inversement, plus le gestionnaire s'implique dans la gestion de l'établissement, plus celui-ci est en mesure de développer une certaine autonomie vis-à-vis de son autorité de tutelle.
- L'**autonomie financière** de l'établissement exercera sur les **fonctions** assumées par son gestionnaire le même type d'influences que l'autonomie décisionnelle des établissements : les établissements pour lesquels le répondant exerce des fonctions à dominante administrative sont également ceux qui sont les plus autonomes financièrement. La diversification des sources de financement sera ainsi certainement encouragée s'il existe au sein de l'établissement un personnel libre d'y consacrer le temps et les moyens nécessaires. La réciproque est également vraie : développer de multiples sources de financement suppose que l'établissement se dote du personnel capable de gérer ce développement.
- Enfin, l'**autonomie financière** de l'établissement exercera sur l'**implication** de son gestionnaire le même type d'influences que l'autonomie décisionnelle des établissements. Un gestionnaire fortement impliqué dans son organisation sera encouragé à rechercher de nouvelles sources de financement mais le développement de celles-ci suppose également que soit présent dans l'organisation un gestionnaire capable d'en assumer la gestion.

2. Essai de portraits des établissements étudiés

Les relations observées ci-dessus - synthétisées dans le tableau 10.3. - peuvent être plus facilement appréhendées en les présentant sous la forme d'un schéma de synthèse :

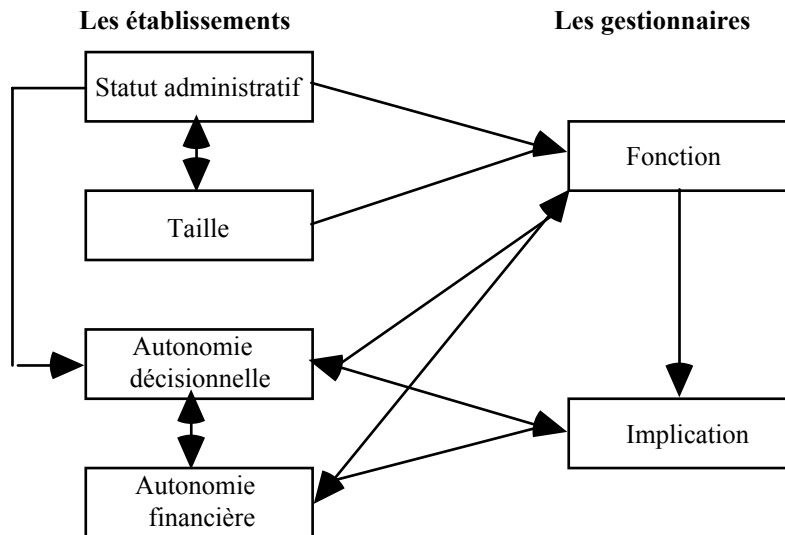


Schéma 10.4. Relations entre les construits

Ce graphe peut être décomposé en deux sous-graphes porteurs de deux grands types de relations :

Fonction du gestionnaire

- la relation triangulaire: **Statut administratif** Δ **Taille de l'établissement**

C'est une relation assez simple dont on peut tirer facilement les grands enseignements :

Statut administratif et taille des établissements sont liés. De ces deux caractéristiques des établissements dépend la fonction principale exercée par leurs gestionnaires.

... et proposer les illustrations appliquées à notre population :

Les musées nationaux et ceux de la ville de Paris sont plutôt des grands musées dont les gestionnaires exercent des fonctions exclusivement administratives ; les musées relevant d'une administration centrale sont des petits musées dont les gestionnaires exercent des fonctions exclusivement culturelles ; les musées privées et ceux relevant d'un statut différent sont plutôt des petits musées dont les gestionnaires exercent des fonctions à dominante administrative ; les musées de province sont plutôt des établissements petits et moyens dont les gestionnaires exercent des fonctions à dominante culturelle ; enfin dans les très grands musées les gestionnaires se consacrent exclusivement aux fonctions administratives.

Fonction du gestionnaire

- la relation quadrangulaire: **Autonomie décisionnelle**  **Autonomie financière**

Implication du gestionnaire

Elle est plus complexe à analyser puisque ces quatre construits sont presque tous¹⁰² liés deux à deux par un lien très significatif de... simultanéité. La caricature risque donc d'être grossière. Pour brosser celle-ci nous partirons du concept d'autonomie décisionnelle des établissements puisque c'est lui qui fait le lien avec la relation triangulaire précédemment mise en évidence.

Les musées bénéficiant d'une autonomie décisionnelle (66 cas) sont également ceux qui jouissent de la plus grande autonomie financière et dont les gestionnaires, exerçant des fonctions à dominante administrative, font partie de ceux les plus impliqués dans leurs organisations. Les établissements pour lesquels l'autorité de tutelle est fortement décisionnaire (43 cas) sont quasiment tous privés d'autonomie financière ; leurs gestionnaires, exerçant des fonctions à dominante culturelle, font partie de ceux les moins impliqués dans leurs organisations. Enfin, les établissements situés à mi-chemin de l'autonomie et de la dépendance décisionnelle (174 cas) se conforment aux observations de l'échantillon tout entier en matière d'autonomie financière (\approx un quart d'entre eux accèdent à l'autonomie financière). Leurs gestionnaires, un peu plus exclusivement administratifs que l'ensemble de l'échantillon, sont moyennement impliqués dans leurs institutions.

Pour éviter cependant que la typologie que nous présenterons ne soit une caricature trop grossière de notre échantillon, nous maintiendrons les deux points d'entrée qui apparaissent les plus pertinents pour notre sujet de recherche : la taille des établissements et leur autonomie décisionnelle. Deux groupes seront donc étudiés :

- Le groupe des établissements en fonction de leur taille :
 - Petits musées : 154
 - Musées moyens : 97
 - Grands musées : 43
 - Très grands musées : 2
- Le groupe des établissements en fonction de leur autonomie :
 - Autonomes : 66
 - Autorité décisionnaire: 43
 - Cas mixtes : 174

¹⁰² Seul le sens de la relation "fonction du gestionnaire \emptyset implication" apparaît clairement.

Section 2 : LIENS AVEC LES PRATIQUES ET OUTILS DE CONTROLE DE GESTION

L'analyse des questionnaires nous a montré que les musées avaient développé différents outils et pratiques de gestion. Certains des systèmes sont extrêmement simples et se limitent à une gestion administrative, d'autres font appel à des outils ou des pratiques plus sophistiqués témoignant d'une véritable prise en charge de la gestion des établissements par leurs responsables. Les portraits dessinés à la première section de ce chapitre doivent donc être mis en relation avec les outils et pratiques de contrôle de gestion. Avant de nous engager dans le difficile exercice de synthèse et de typologie (3.) nous commencerons par récapituler les influences des différents construits sur les pratiques et outils de contrôle de gestion : nous étudierons ainsi les influences des éléments constitutifs de la relation triangulaire (1.) puis celles des éléments de la relation quadrangulaire (2.).

1. Influences des éléments constitutifs de la relation triangulaire

La relation triangulaire lie trois concepts : le statut administratif de l'établissement (1.1), sa taille (1.3.) et la fonction exercée par son gestionnaire (1.2.). Dans cette relation le concept essentiel en matière d'influence sur les pratiques et outils de contrôle de gestion est la **taille du musée**, les deux autres n'exerçant qu'une influence mineure.

1.1. Le statut administratif

En matière de pratiques et d'outils de contrôle de gestion, le statut administratif des établissements semble avoir **peu d'influence directe**. Ceci confirme les constats établis au chapitre 2. Il semble bien ainsi qu'à l'heure actuelle un même statut administratif puisse regrouper des établissements très différents les uns des autres, par la taille ou l'autonomie décisionnelle dont ils disposent. Les besoins de contrôle de gestion de ces établissements, ainsi que les moyens qu'ils pourront y consacrer, seront de ce fait également différents et appelleront des réponses variées.

On ne peut cependant négliger l'influence du statut administratif des établissements sur leurs **budgets**. Nous avons ainsi constaté au chapitre 9 que les modes d'élaboration des budgets, leurs bases de référence chiffrées, leurs formes mais également le fait que le gestionnaire du musée participe ou non aux procédures de formulation des demandes budgétaire et de répartition des dotations budgétaires étaient fortement liés au statut administratif des musées. Les résultats exposés au chapitre 9 montrent tout d'abord que les répondants évoquent ici principalement leur budget administratif et que celui-ci sert

rarement à la construction d'un budget "outil de gestion" (prédominance du découpage en charges par nature et en lignes budgétaires globales).

Bien que les modes d'élaboration de leurs budgets fassent beaucoup plus intervenir l'autorité de tutelle, ce sont les musées nationaux, les musées de la ville de Paris et, dans une moindre mesure, les musées de province qui ont les budgets les plus développés. Ils se présentent ainsi beaucoup moins sous la forme d'une enveloppe globale de dépenses et beaucoup plus sous la forme d'un découpage des charges par fonction. C'est également dans ces mêmes musées que les gestionnaires participent le plus à la formulation des demandes budgétaires et à la répartition des dotations budgétaires.

1.2. La qualité du "gestionnaire"

La qualité du gestionnaire n'a également que très peu d'influence sur les éléments "tangibles" du contrôle de gestion : le fait de réaliser un **rapport d'activité** semble encouragé par la mixité des fonctions ; le **nombre de modalités d'action** est également significativement plus élevé lorsque le gestionnaire assume des fonctions mixtes ; les **organigrammes** et **autres documents** nous ont été principalement fournis par des gestionnaires exerçant des fonctions à dominante administrative, peut être plus sensibles à nos préoccupations.

L'influence de la qualité du gestionnaire s'est exprimée au travers des différences de **perception sur les finalités** de leur action et de leur rôle. Nous avons vu que les répondants exerçant des fonctions à dominante culturelle semblent privilégier l'organisation comme finalité de leur action de gestionnaire alors que ceux exerçant une fonction à dominante administrative lui préfèrent la motivation. On peut donc penser que les "culturels" voient la gestion comme une fonction de support alors que les administratifs se perçoivent plutôt comme conseillers et animateurs d'une équipe.

Enfin, on ne saurait négliger le fait que la qualité de gestionnaire possède un lien fort avec son autonomie et que celle-ci constitue un facteur explicatif important du développement des outils et pratiques de gestion (cf. infra § 2.).

1.3. La taille

La taille des établissements, telle qu'elle a été définie au chapitre 8, semble, au contraire du statut administratif et de la fonction du gestionnaire, fortement influencer sur les outils et pratiques de contrôle de gestion. C'est la caractéristique des établissements qui apparaît comme **la plus influante** et ceci n'a rien de surprenant. Nous avons d'ailleurs déjà évoqué, au chapitre 6, l'importance de la taille comme variable déterminante dans les systèmes de contrôle de gestion.

La taille des établissements joue à la fois sur les **moyens disponibles** pour le développement de systèmes de contrôle de gestion (effectif administratif principalement) et, surtout, sur les **besoins** de systèmes de contrôle de gestion. L'accroissement de la taille des établissements, compte tenu de la définition de celle-ci, entraîne en effet une augmentation de la **complexité d'abondance** mais aussi de la **complexité de sens** (diversification des activités, augmentation du nombre de personnel, de partenaires à gérer, etc.) et, par conséquent, du phénomène de "**boite noire**".

La taille des établissements va, par conséquent, exercer sur les outils et pratiques de contrôle de gestion une double influence :

- Influence sur la **formalisation** : la réalisation de rapports d'activité, de documents stratégiques, le développement des organigrammes et la mise en place de correspondants de gestion vont ainsi croître avec la taille des établissements.
- Influence sur le développement d'**outils d'information de gestion** : avec l'augmentation de la taille, on note une augmentation très significative des réponses à la question portant sur les outils et du nombre d'outils cités : les petits musées citent 2,86 outils, les musées moyens 4,18, les grands musées 5,51 et les très grands musées 11,50. Dans ce même ordre d'idée on peut noter que le recours pour le budget à une enveloppe globale de dépenses va décroissant avec l'augmentation de la taille des établissements alors que l'utilisation des charges par fonction augmente. La transformation du budget "administratif" en budget "outil de gestion" va donc de pair avec l'augmentation de la taille des établissements.

L'influence de la taille sur les outils s'observe en premier lieu sur la **comptabilité générale** : alors que les petits musées ont plus tendance que l'échantillon à utiliser la comptabilité générale légale annuelle voire semestrielle ou trimestrielle, les musées moyens privilégient la comptabilité mensuelle mais également la comptabilité opérationnelle d'engagement qui est très largement utilisée par les grands et très grands musées. En matière de **tableaux de bord**, de **structure de responsabilité**, de **prévisions** et d'**évaluation des performances**, les distinctions sont moins nettes : il apparaît que les non réponses à ces rubriques vont décroissant avec l'augmentation de la taille des établissements mais les différences de modalités de réponses au sein des rubriques ne sont pas réellement significatives. On constate cependant que les très grands musées se distinguent nettement de l'échantillon sur chacune de ces quatre

rubriques¹⁰³ en privilégiant systématiquement le degré le plus avancé d'utilisation de ces outils¹⁰⁴, ce que font les grands musées dans une moindre mesure en matière de tableaux de bord, de structure de responsabilité et de prévisions. Enfin, l'utilisation de **dossiers ponctuels** de gestion et de **tableaux-bilans** des opérations sont des fonctions croissantes de la taille des établissements.

2. Influences des éléments constitutifs de la relation quadrangulaire

La relation quadrangulaire lie quatre concepts : la fonction du gestionnaire, son implication, l'autonomie décisionnelle de l'établissement et son autonomie financière. L'influence de la fonction exercée par le gestionnaire ayant été précédemment évoquée, nous évoquerons ici l'influence de l'autonomie des établissements (2.1.) et celle de l'implication de son gestionnaire (2.2.).

2.1. L'autonomie des établissements

Autonomie décisionnelle et autonomie financière des établissements sont intimement liées, à tel point qu'il semble impossible de distinguer nettement leurs influences respectives sur les outils et pratiques de contrôle de gestion.

L'influence de l'autonomie décisionnelle des établissements s'exerce principalement sur les caractéristiques des budgets et des recettes propres.

Les **modes d'élaboration** des budgets sont naturellement liés à l'autonomie décisionnelle des établissements dont ils sont l'une des caractéristiques. Dans les musées pour lesquels l'autorité de tutelle est fortement décisionnaire, les objectifs et les projets sont très peu utilisés comme **base de référence** chiffrée du budget alors que le budget primitif est largement prépondérant (60 % des cas).

L'autonomie décisionnelle des établissements exerce également une influence sur les **caractéristiques des recettes propres** : le fait de réaliser des prévisions de recettes propres, la proportion des recettes propres "non classiques" ainsi que le nombre de catégories de recettes propres mobilisées vont ainsi croissant avec l'augmentation de

¹⁰³ Rappelons cependant qu'ils ne sont que deux établissements à appartenir à cette catégorie... le constat ne peut donc être établi que pour ces deux établissements.

¹⁰⁴ Tableaux de bord détecteurs d'écarts et indicateurs sur plan d'action, structures de responsabilité en centres d'investissement, prévisions annuelles et mensuelles, mesure des performances sur objectifs budgétés décentralisés et sur objectifs autodéterminés.

l'autonomie décisionnelle des établissements. C'est le lien entre autonomie décisionnelle et autonomie financière que l'on observe ici.

2.2. L'implication du gestionnaire dans l'organisation

L'implication du gestionnaire au sein de son institution exerce plusieurs types d'influences :

- Une influence en lien avec **sa propre activité** : le **nombre de modalités d'action citées** augmente très significativement avec l'implication du gestionnaire ; les responsabilités exercées sont différentes selon son degré d'implication : l'exercice d'élaboration des documents de référence et des arbitrages et décisions augmente avec l'accroissement de l'implication des gestionnaires alors que les gestionnaires exclus citent très peu les différentes responsabilités proposées, ils réalisent essentiellement le contrôle et le suivi des réalisations.
- Une influence sur la **formalisation** : la réalisation de rapports d'activité, de documents stratégiques, d'organigrammes mais également l'existence de correspondants de gestion dans les organisations montrent que plus le gestionnaire est impliqué, plus il développe la formalisation de son activité.
- Une influence sur les **outils utilisés** : les **non réponses** absolues à la question sur les outils sont une fonction décroissante de l'autonomie du gestionnaire ce qui signifie que plus le gestionnaire est impliqué, plus il développe et utilise d'outils de gestion ; le recours à des **dossiers ponctuels** de gestion ainsi que le **suivi régulier des coûts** augmentent avec l'implication du gestionnaire,
- Une influence sur les **caractéristiques des recettes propres** : le fait de réaliser des prévisions de recettes propres, la proportion des recettes propres "non classiques" ainsi que le nombre de catégories de recettes propres mobilisées sont des fonctions croissantes de l'implication des gestionnaires. Lorsque ceux-ci sont très impliqués ces trois indicateurs sont supérieurs à ceux de l'échantillon global. On observe ici le lien entre implication du gestionnaire et autonomie financière.

3. Synthèse

Il semble bien, finalement, que les **différents construits observés jouent quasiment tous sur le besoin de contrôle de gestion**. Cette influence peut être **directe** : c'est le cas lorsque la taille de l'établissement, son autonomie décisionnelle ou son autonomie financière s'accroissent et entraînent alors le besoin de formaliser l'activité et de mettre

en place des systèmes d'information de gestion ; elle peut être également **indirecte** lorsque c'est le gestionnaire qui contribue à mettre en évidence ce besoin au sein de l'institution.

Mais les différents construits semblent également avoir une influence sur les **moyens disponibles** pour le contrôle de gestion. L'influence est alors essentiellement **indirecte**, puisque nous avons rappelé au chapitre 6 que nous retenons du contrôle de gestion qu'il est avant tout un état d'esprit, et qu'il n'a pas forcément besoin pour se développer de ressources spécifiques. Il faut donc entendre par "moyens disponibles" les conditions favorables à son développement. Le statut administratif n'est donc pas directement lié aux moyens disponibles pour le contrôle de gestion, néanmoins son influence sur l'autonomie décisionnelle des établissements et, surtout, sur le type de gestionnaire des musées a forcément des répercussions sur les conditions de développement du contrôle de gestion. L'augmentation de la taille entraînant une plus grande présence d'effectifs administratifs, elle favorise l'introduction de systèmes de contrôle de gestion dans les établissements. Les commentaires apportés par les répondants en charge de petits musées ne laissent d'ailleurs pas de doute à ce sujet :

"Veillez m'excuser si j'ai considéré ce questionnaire avec une certaine ironie étant incapable de répondre à des questions que je considère comme absconses étant donné que nos musées ont été créés par des gens de bonne volonté, tous bénévoles (...). Quand nous avons des sous nous les dépensons prudemment pour développer et compléter nos expositions permanentes." [64]. "Avez vous une idée de ce qu'est un conservateur dans un musée d'une ville de 120 000 habitants et qui est seul, absolument seul sans personnel ? (...) Ce questionnaire prouve une réelle méconnaissance du fonctionnement des musées des collectivités territoriales (...). Vous devriez faire un stage (...) et comprendriez tellement de choses y compris notre infinie lassitude." [201]

Enfin la fonction principale exercée par le répondant ainsi que son implication dans son organisation sont également des éléments pouvant favoriser ou, au contraire, bloquer l'introduction de systèmes de contrôle de gestion. Là encore, les répondants, lorsqu'ils sont conservateurs et seuls en charge de la gestion de leur établissement, réclament fréquemment un gestionnaire pour les assister dans ces tâches :

"Les conservateurs que nous sommes devraient disposer en leur équipe d'un administratif qui serait plus compétent, plus disponible." [219]

Les autonomies décisionnelle et financière des musées jouent par contre essentiellement sur les besoins de contrôle de gestion, il n'est en effet pas acquis qu'elles apportent des moyens supplémentaires à son développement

	Influence sur le besoin de contrôle de gestion	Influence sur les moyens disponibles pour le contrôle de gestion
Statut administratif	Pas directement, par l'intermédiaire du concept d'autonomie décisionnelle	Oui, essentiellement au travers de l'auto décisionnelle et du type de gestionnaire
Taille	Oui : $\Delta+$ de la taille, $\Delta+$ complexité de sens et d'abondance	Oui : $\Delta+$ de la taille, $\Delta+$ des moyens (essentiellement effectif administratif)
Autonomie décisionnelle	Oui	Pas vraiment : le contrôle de gestion est avant tout un état d'esprit
Autonomie financière	Oui	Pas vraiment : le contrôle de gestion est avant tout un état d'esprit
Gestionnaire	Oui : le gestionnaire peut faire émerger le besoin	Oui : fonctions à dominante administrative plus favorables
Implication du gestionnaire	Oui : le gestionnaire peut faire émerger le besoin	Oui : plus le gestionnaire est impliqué, plus il développera les moyens

Tableau 10.5. Influence des construits sur les besoins et moyens du contrôle de gestion

Il semble donc que les liens forts entre les construits, doublés des influences de ceux-ci sur les besoins et moyens disponibles, bâtissent des **situations** relativement **cohérentes** qui dessinent des environnements, soit très **favorables**, soit très **hostiles**, à l'introduction de systèmes de contrôle de gestion. Ceci ne signifie cependant pas que les choses soient figées et l'un des objectifs majeurs de la phase d'observation en profondeur des différentes situations sera bien de rechercher **comment peuvent être introduites des préoccupations de gestion dans un environnement pouvant paraître de prime abord hostile**.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

	Intitulé	V	I	VP	Reformulation / Commentaires
H1	Pour qu'un système de contrôle de gestion se développe, il faut à la fois que les organisations en ressentent le besoin et qu'elles disposent des moyens favorables à son introduction.			X	Il semble en effet qu'il existe des situations favorables (sur le plan des moyens et des besoins) et d'autres hostiles à l'introduction de systèmes de contrôle de gestion.
H2	Le statut administratif du musée influe sur le besoin ressenti de contrôle de gestion : il existe des statuts administratifs favorables au développement du contrôle de gestion (et inversement).		X	X	Le statut influe sur l'autonomie décisionnelle des établissements qui est, elle, déterminante sur les besoins de systèmes de contrôle de gestion.
H3	Le degré d'autonomie accordé au musée influe sur le besoin ressenti de contrôle de gestion : un degré d'autonomie important encourage un développement des procédures de contrôle de gestion ; inversement, un degré d'autonomie faible favorise une gestion purement administrative.	X			... qu'il s'agisse de l'autonomie décisionnelle ou de l'autonomie financière des établissements.
H4	Le développement des moyens disponibles pour le contrôle de gestion est une fonction croissante de la taille du musée (en terme d'effectif, de surface financière, de rayonnement...).	X			... essentiellement par l'augmentation de l'effectif administratif.
H5	Le développement des moyens disponibles pour le contrôle de gestion dépend de la présence et de l'importance du gestionnaire de musée.	X			... mais également de sa fonction.
H6	Le degré d'autonomie accordé au musée est fonction de son statut administratif.	X			... qu'il s'agisse de l'autonomie décisionnelle ou financière des musées.
H7	La présence et l'importance du (de) gestionnaire(s) sont une fonction croissante de la taille du musée.		X		Lien "implication du gestionnaire × taille de l'établissement" non significatif.
H8	La présence et l'importance du (de) gestionnaire(s) dépendent du statut administratif du musée.		X		Lien "implication du gestionnaire × statut administratif de l'établissement" non significatif.
H9	La présence et l'importance du (de) gestionnaire(s) sont une fonction croissante de l'autonomie du musée.	X			
H10	Le statut administratif du musée dépend de sa taille.			X	Il existe un lien très significatif entre le statut et la taille de l'établissement.

V : validée, I : infirmée, VP : validation partielle

Tableau CP3.1. : Validation des hypothèses

Cinq des dix hypothèses de base ont été validées par la phase de recherche quantitative ; deux ont été nettement infirmées et trois font l'objet d'une validation partielle ou indirecte. Nous n'avons pu, en effet, mettre en évidence une relation de causalité entre statut administratif et taille des musées et nous devons nous contenter de constater une

relation de simultanéité. D'autre part, l'influence du statut administratif sur le besoin ressenti de contrôle de gestion ne peut être validée que de façon indirecte : le statut influe sur l'autonomie décisionnelle des établissements qui est, elle, déterminante sur les besoins de systèmes de contrôle de gestion. Enfin, la première hypothèse¹⁰⁵ ne peut être, à ce stade de la recherche, validée que de façon partielle. Les connaissances acquises au cours de cette phase extensive nous permettent seulement de constater que les situations observées sont globalement **cohérentes** et qu'il existe, par conséquent, des situations **favorables** (sur le plan des moyens et des besoins) et d'autres **hostiles** à l'introduction de systèmes de contrôle de gestion. Il ne s'agit cependant là que d'un **constat**, établi à partir de données **factuelles déclaratives**, sur des **indices** de systèmes de contrôle de gestion... Tout ceci peut paraître un dispositif un peu trop simple pour saisir la complexité du développement de systèmes de contrôle de gestion. C'est pourquoi, nous pensons que, ni cette première hypothèse, ni l'hypothèse de base, postulat de la recherche¹⁰⁶, ne pourront être réellement testées sans le recours à une phase intensive de recherche visant à la **compréhension** et la mise en évidence des **structures** des phénomènes étudiés.

D'autres liens entre construits ont été mis en évidence par l'étude statistique de l'échantillon :

- le type de gestionnaire dépend du statut administratif du musée ;
- l'implication du gestionnaire est en relation avec la fonction exercée par celui-ci ;
- autonomie décisionnelle et autonomie financière des établissements évoluent dans le même sens ;
- l'autonomie décisionnelle des musées et les fonctions exercées par leurs gestionnaires sont liées ;
- l'autonomie financière des musées et les fonctions exercées par leurs gestionnaires sont liées.

Le réseau tissé entre les différents construits semble pouvoir être résumé par deux grandes relations :

Fonction du gestionnaire

- la relation triangulaire: **Statut administratif** Δ **Taille de l'établissement**

¹⁰⁵ Pour qu'un système de contrôle de gestion se développe il faut à la fois que les organisations en ressentent le besoin et qu'elles disposent des moyens favorables à son introduction.

¹⁰⁶ Les musées n'adoptent pas un comportement proactif, réfléchi et volontariste dans le développement de leurs procédures de contrôle de gestion, celles-ci n'émergent que si un certain nombre de conditions favorables à leur développement sont présentes dans les institutions.

Fonction du gestionnaire

- la relation quadrangulaire: Autonomie décisionnelle  Autonomie financière

Implication du gestionnaire

Décrites au chapitre 10, ces deux relations ne feront pas ici l'objet de plus amples développements. Elles nous permettent cependant de donner dès maintenant les deux critères qualificatifs principaux retenus pour organiser notre phase de recherche qualitative : la **taille** des musées et l'**autonomie décisionnelle** dont ils bénéficient.

L'**augmentation de la taille**, entraînant un accroissement de la complexité d'abondance et de la complexité de sens, se traduira sur les systèmes de contrôle de gestion par :

- un accroissement des outils et processus de **formalisation** ;
- un développement des outils d'**information** de gestion ;
- une augmentation des **informations budgétées** (importance moindre de l'enveloppe globale) ;
- une **élaboration moins "mécanique"** des budgets (prise en compte des projets).

L'augmentation de l'**autonomie décisionnelle** des musées se traduira quant à elle par :

- un accroissement de l'**autonomie financière** des établissements ;
- un accroissement de l'**implication** des gestionnaires dans leurs institutions ;
- une augmentation de l'importance des **recettes propres** (prévisions plus fréquentes, recours à un plus grand nombre de catégories de recettes et à des recettes "non classiques") ;
- une **élaboration moins "mécanique"** des budgets (importance moindre du budget primitif, prise en compte des projets et objectifs).

Sans revenir sur l'ensemble des enseignements des trois chapitres de cette partie, afin d'épargner de lourdes redondances à nos lecteurs, nous nous contenterons de résumer, sous forme de tableaux de synthèse, les grandes tendances observées, organisées selon les deux critères qualificatifs principaux de l'échantillon : la taille des musées et leur autonomie décisionnelle.

		Petits musées	Musées moyens	Grands musées	Très grands m.
Nombre d'établissements		154	97	43	2
Taille physique					
Effectif moyen	↗	2,40	10,65	44,77	1 028,7
dont, effectif administratif		22 %	28 %	23 %	40 %
Surface moyenne	↗	460 m ²	1 130 m ²	3 200 m ²	45 000 m ²
Nb total visiteurs moyen	↗	13 550	28 730	166 300	4 890 000
Taille financière					
Nb visiteurs payants	↗	7 485	15 624	103 670	2 271 800
Nb catégories de recettes	↗	2,22	2,49	2,58	6
Taille de prestige					
Nb d'activités (3 max)	↗	1,88	2,62	2,71	3
Activités pédagogiques	↗	71 %	88 %	90 %	100 %
Prêts, dépôts	↗	51 %	84 %	88 %	100 %
Expositions temporaires	↗	65 %	91 %	93 %	100 %
Statut administratif		Ad centrale Province Privé Autre	Province	Nationaux Ville de Paris	Pas de statut commun
Fonction du gestionnaire		Dominantes culturelle et mixité		Dominante administrative	

Tableau CP3.2. Description des catégories de taille

		Petits musées	Musées moyens	Grands musées	Très grands m.
Formalisation	↗				
Rapport d'activité	↗	43 %	55 %	70 %	100 %
Document stratégique	↗	20 %	33 %	32 %	100 %
Organigramme	↗	12 %	18 %	26 %	100 %
Correspondants de gestion	↗	41 %	62 %	70 %	100 %
Outils d'information de gestion	↗				
Non réponses absolues	↘	27 %	17 %	9 %	0 %
Nb d'outils cités	↗	2,86	4,18	5,51	11,50
Comptabilité générale	↗	légale annuelle trimestrielle	mensuelle, opérationnelle	opérationnelle d'engagement	opérationnelle d'engagement
Tableau de bord	↗			DéTECTEURS d'écarts, indicateurs sur plan d'action	
Structure de responsabilité	↗			Centres d'investissement	
Prévisions	↗			Annuelles et mensuelles	
Evaluation performances	↗				Obj budgétés, autodéterminés
Dossiers ponctuels gestion	↗	24 %	30 %	41 %	100 %
Tableau-bilan des opérations	↗	8 %	10 %	3 %	100 %
Forme du budget					
Enveloppe globale	↘	30 %	10 %	5 %	0 %
Charges par fonction	↗	15 %	24 %	22 %	100 %
Base chiffrée budget					
Activité		36 %	43 %	48 %	0 %
Projets	↗	55 %	62 %	67 %	100 %
Objectifs		24 %	21 %	21 %	50 %
Budget primitif		39 %	53 %	55 %	0 %

Tableau CP3.3. Influence de la taille sur les outils et pratiques de contrôle de gestion

		Autorité décisionnaire	Cas mixtes	Musées autonomes
Nombre d'établissements		43	174	66
Autonomie financière	↗	7 %	26 %	39 %
Implication gestionnaire ¹⁰⁷	↗	56 %	74 %	88 %
Base chiffrée budget				
Projets	↗	30 %	66 %	63 %
Objectifs	↗	10 %	24 %	29 %
Budget primitif	↘	60 %	48 %	33 %
Recettes propres				
Prévisions	↗	53 %	73 %	78 %
Recettes non classiques	↗	13 %	37 %	50 %
Nombre de recettes citées	↗	1,78	2,35	2,68

Tableau CP3.4. Influence de l'autonomie sur les outils et pratiques de contrôle de gestion

¹⁰⁷ Proportion de gestionnaires moyennement et très impliqués.

Partie 4

Les études qualitatives :

Développement d'un contrôle de gestion muséal

Les études qualitatives mises en œuvre dans cette quatrième partie permettent de proposer une **explication** des phénomènes organisationnels fondée sur la connaissance approfondie des **processus sous-jacents**, connaissance que les corrélations statistiques n'offrent pas. Elles permettent également de s'affranchir d'un **déterminisme** relativement simpliste selon lequel la forme et la nature des systèmes de contrôle de gestion muséaux seraient dictées par les facteurs contextuels, ce qui reviendrait à les réduire à des **processus quasi-mécaniques d'adaptation unilatérale**.

Rejetant cette vision déterministe, nous pensons, avec Michel Crozier et Erhard Friedberg, que le construit organisationnel :

"ne se résume pas à un ensemble de dispositions ou de données structurelles et techniques [mais qu'il est aussi], voire avant tout, un ensemble de relations qui, formant le vécu des acteurs, témoignent des stratégies qu'ils poursuivent dans ce contexte [...] et renvoient aux relations de pouvoir."¹⁰⁸

Les deux premiers chapitres de présentation des résultats qualitatifs [chapitres 11 et 12], empiriques et descriptifs, recensent l'ensemble des **constats** mis en évidence auprès des musées participant à l'analyse. Nous avons cherché à y étudier le **fonctionnement** et les **caractéristiques** des systèmes de contrôle de gestion en nous appuyant sur nos observations et les déclarations de nos interlocuteurs.

- Le chapitre 11 regroupe les cinq musées pour lesquels il n'est pas possible de parler de système de contrôle de gestion. Nous verrons que les explications de leur non-émergence peuvent être très différentes d'une organisation à l'autre et qu'elles tiennent autant aux **contraintes** environnementales et organisationnelles fortes qu'à une **volonté interne** de ne pas développer les systèmes d'information de gestion.
- Le chapitre 12 réunit les trois musées au sein desquels sont développés des systèmes de contrôle de gestion. Ceux-ci prennent des formes et des modalités différentes selon les besoins propres de chacun des établissements mais, dans chacun d'entre eux, ils contribuent à mettre l'organisation **sous tension** en facilitant le pilotage et, surtout, ils permettent une orientation des activités des acteurs responsabilisés vers des objectifs préalablement définis.

¹⁰⁸ L'acteur et le système. 1977. Op. cit. Page 59.

Le chapitre 13, quant à lui, propose une analyse plus théorique et spéculative. Nous avons cherché à y analyser les systèmes de contrôle de gestion en tant que **processus de changement organisationnel**, en mettant en évidence les **jeux de pouvoirs** et les **signes de changement** dans les organisations. Les systèmes de contrôle de gestion ne sont plus alors considérés en tant que tels mais comme des outils heuristiques permettant de mieux comprendre les processus de changement organisationnels. Nous y présenterons également des techniques ou processus de contrôle de gestion que nous n'avons pas rencontrés dans les musées étudiés mais qui pourraient utilement être mis en œuvre pour accompagner le développement des systèmes de contrôle de gestion muséaux.

CHAPITRE 11

DES RESEAUX DE CONTRAINTES FORTES FREINENT L'EMERGENCE DE SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION

Bien que les établissements sélectionnés lors de la phase qualitative l'aient été sur la base d'une contribution perçue comme significative en matière de gestion muséale, au travers de l'étude des questionnaires, il n'est pas possible de parler de systèmes de contrôle de gestion dans cinq des huit établissements étudiés. Les explications de la non émergence du contrôle de gestion sont multi-factorielles.

Le choix de présentation qui a été fait ici est sujet à discussion. On verra, en effet, que ces explications multiples forment des réseaux complexes dont il est difficile d'extraire un élément déterminant : les quatre premiers établissements présentés ici n'ont en général ni vraiment les moyens, ni réellement les besoins de développement de systèmes de contrôle de gestion. Il semble cependant que nous pouvons distinguer deux groupes d'établissements :

- Les premiers sont des musées ne disposant pas réellement des moyens de développement des systèmes de contrôle de gestion. Ceci est dû à leur petite taille mais surtout à leur statut de musées municipaux qui réduit leur autonomie financière et décisionnelle et contraint le chef d'établissement à se consacrer en grande partie à la satisfaction des exigences de la gestion publique. Ces musées sont présentés dans la première section.
- Les seconds bénéficient de moyens propres plus favorables : ce peut être un statut juridique privé qui laisse une grande autonomie au chef d'établissement, ce peut être la grande taille du musée qui permettrait - malgré un statut administratif contraignant - de développer des systèmes d'information internes. La non-émergence de systèmes de contrôle de gestion dans ces deux établissements semble liée à un manque de volonté interne et à une absence de besoin ressenti de systèmes d'information de gestion. La deuxième section exposera ces analyses.

La dernière section de ce chapitre [section 3] présente enfin un établissement au sein duquel le contrôle de gestion ne correspond pas à un véritable besoin interne bien que les moyens de son développement y soient réunis. Cependant, la nécessité de rendre compte aux autorités de tutelle de l'activité, de fournir au chef d'établissement les

éléments d'aide à la décision, de prendre en charge la gestion de l'établissement et d'assister les acteurs opérationnels, se traduit par le développement d'une véritable fonction de gestionnaire. L'exemple donné ici nous permettra de faire le lien avec le chapitre 12 au sein duquel seront présentés des systèmes de contrôle de gestion adaptés aux besoins des établissements muséaux.

Section 1 : DES MOYENS DE DEVELOPPEMENT INSUFFISANTS

Les musées présentés ici ne disposent pas réellement des moyens de développement de systèmes de contrôle de gestion. Leur taille - petite pour le musée municipal de Melun (1.), moyenne pour le muséum d'Histoire Naturelle de Grenoble (2.) - contribue à l'évidence à cette difficulté. Il semble pourtant que le statut de musée municipal soit l'élément explicatif essentiel de ce manque de moyens. La gestion publique très bureaucratique qu'ils doivent assumer ne permet pas à un système de contrôle de gestion d'y trouver sa place.

1. Le musée municipal de Melun

Statut du musée : Musée contrôlé appartenant à des personnes morales de droit public
Trois domaines essentiels des collections: l'archéologie, la peinture française et étrangère (en particulier 19 ^{ème} siècle), la céramique.
Effectif : 5
Surface d'exposition : 300 m ²
Fréquentation annuelle : 7 500 visiteurs
Réalisation d'actions pédagogiques : Oui
Politique de prêts / dépôts : Oui
Réalisations d'expositions temporaires : Oui

1.1. Le fonctionnement de l'établissement

1.1.1. Le projet de l'établissement

L'espace réduit (300 mètres carrés), dont dispose le musée actuellement, ne permet pas un véritable déploiement des collections et contraint le projet culturel du musée. La bibliothèque municipale devrait laisser vacant un bâtiment adjacent, ce qui amènerait le musée à réfléchir à l'occupation de ces nouveaux espaces et à l'évolution de son message culturel.

La réflexion sur le projet de musée, avec l'adjoint culturel et le maire ne concerne que le domaine scientifique (orientation des collections, priorités en matière de restaurations, etc.). Les orientations affichées à cette occasion demeurent purement qualitatives et

sans lien avec les moyens nécessaires à leur réalisation. Elles sont donc de peu d'effet lors des discussions budgétaires :

*"on me dira gentiment soit qu'on a eu un gros pépin, soit qu'on a une année difficile, qu'il faut que tous les services soient solidaires et que tout le monde aura - 10 %"*¹⁰⁹.

1.1.2. Le partage des tâches

Le secrétaire général de la ville de Melun a souhaité que le musée soit *"le plus autonome possible"*. Le musée est ainsi chargé de préparer les demandes de subventions, les délibérations municipales et les éventuelles conventions avec les partenaires (*"même signé par le maire, le texte m'incombe"*). De la même manière, la gestion administrative du personnel (congrés, gestion des horaires, récupérations, etc.) est assurée au niveau du musée.

Le chef d'établissement affiche pourtant la volonté de consacrer une part plus importante de son temps à l'étude et à la recherche autour des collections (*"Conservateur en priorité"*). Il lui faut, par conséquent, déléguer une partie de ses tâches, et notamment de gestion et d'administration, à son personnel.

Il existe une société d'amis du musée qui aide le musée *"pour les restaurations, les acquisitions et la promotion du musée"*. La société d'amis du musée peut mettre en œuvre différents mécanismes de soutien à l'activité du musée : elle peut acheter directement une œuvre et la donner au musée ; elle peut apporter sa participation à la ville pour effectuer une acquisition en commun ; elle peut, enfin, recevoir directement une subvention (D.R.A.C., D.M.F., département...) pour acquérir une œuvre qu'elle offrira au musée. Cette dernière procédure garantit au musée qu'il bénéficiera entièrement de la subvention et que celle-ci ne sera pas "noyée" dans le budget municipal :

"C'est plus avantageux [...] Les amis du musée constituent, pour nous, une structure commode car elle permet de récupérer des financements".

1.1.3. La procédure budgétaire

La préparation a lieu à l'intérieur de l'établissement. Chacun est chargé de lister les éléments dont il aura besoin l'année suivante (fournitures, diapositives...) et d'anticiper sur l'évolution du budget :

"Cette année on va être tellement juste que j'ai invité mes collègues à calculer plus largement [...] On sait en effet que notre budget sera très écrié".

¹⁰⁹ Toutes les citations à propos du musée municipal de Melun sont le fait de son conservateur (unique interlocuteur).

Toutes les dépenses prévisionnelles sont ventilées en lignes comptables par nature.

Le projet de budget¹¹⁰ et son argumentaire sont ensuite présentés à la Direction des Affaires Culturelles (responsable de l'action culturelle, de l'espace Saint-Jean, du musée, de la bibliothèque, de l'école de musique, des archives et du service archéologie).

La directrice des Affaires Culturelles établit un document récapitulant les budgets prévisionnels des différents services dont elle a la charge. S'en suit une discussion avec l'adjoint aux Affaires Culturelles qui *"revoit les choses systématiquement à la baisse"*¹¹¹ puis établit le budget définitif. Notons que la discussion budgétaire en commission culturelle [adjoints, conseillers municipaux, différents services culturels, D.A.C.] peut porter sur le contenu des projets :

"...certains disaient : "je veux bien qu'on mette de l'argent pour le musée à condition de faire une exposition scientifique, et tel sujet ne m'intéresse pas"".

L'information sur le budget définitif est ensuite diffusée à chacun des membres du musée pour lui permettre de prévoir ses dépenses annuelles.

Un élément de souplesse budgétaire est introduit par la possibilité, en cours d'année, de demander au secrétaire général d'autoriser des décisions modificatives ou des virements de crédits : virement de poste à poste pour répondre aux besoins imprévus¹¹². Par contre, conformément aux règles de la comptabilité publique, les dépenses non engagées en fin d'année ne sont pas reportables.

1.2. Menaces et opportunités pour le développement de systèmes de contrôle de gestion

1.2.1. Un réseau de difficultés empêche le développement d'un système de contrôle de gestion

Les difficultés auxquelles est confronté le fonctionnement du musée de Melun sont liées à une gestion très bureaucratique et centralisée qui se traduit par la présence d'éléments défavorables au développement de systèmes de contrôle de gestion.

¹¹⁰ Investissement : une colonne dépenses [en fonction des articles, les lignes comptables] , une colonne recettes [subventions]. Fonctionnement : approximations des dépenses prévisionnelles et des recettes (subventions et produits du musée : catalogue et cartes postales).

¹¹¹ Une anticipation de la décision municipale par le musée amène son responsable à surévaluer ses prévisions de dépenses : *"on a intérêt à gonfler ses besoins"*.

¹¹² *"Cette année on a joué ainsi. On a fait 15 ou 20 virements, et on y est arrivé tout juste et on a, je pense, bien géré cet argent là"*.

- **Le musée doit assumer les conséquences de décisions qui s'imposent à lui bien qu'elles soient antinomiques avec son fonctionnement**

- Des absurdités : tels le versement d'une subvention par le musée à la société des amis de musée :

"Ils ont demandé une subvention à la mairie qui a dit oui et qui l'a prise sur les crédits du musée. Mais les amis de musée vont me la rendre d'une autre façon. Voilà... on tourne en rond".

... ou l'accès libre au musée et à ses différentes activités : pas de droit d'entrée aux collections, pas d'abonnement pour assister aux conférences organisées par le musée¹¹³. Il s'agit là d'une "*volonté politique*" à propos de laquelle le chef d'établissement tient à signaler que "*c'est une erreur*" puisque les visiteurs se montrent prêts à acquitter un droit d'entrée.

... ou encore le double traitement dont les recettes annexes (catalogues des cartes postales) font l'objet : pendant la période d'ouverture de l'exposition, les recettes des catalogues vont à la régie municipale (chèque au Trésor Public) et ne bénéficient donc pas au musée... elles sont néanmoins prises en compte par la municipalité en fin d'année au moment où un bilan des dépenses et recettes du musée est établi ; après l'exposition, le stock d'inventus est donné à la société des amis du musée qui le gère. Les recettes sont alors encaissées par les amis du musée qui les restituent au musée sous des formes diverses (acquisitions, soutien financier...). De là à conclure que le musée a intérêt à ne pas vendre trop de produits annexes pendant la période d'exposition...

- Un budget entièrement municipal et centralisé. Le musée n'a donc aucune autre source de revenu que le budget alloué au niveau municipal (investissement et fonctionnement). Les éventuelles subventions sont versées dans le budget global municipal où elles figureront en "*recettes affectées*" :

"[...] mais si j'obtiens une subvention de 50 % pour une restauration ce n'est pas un supplément à mon budget, c'est simplement un argument pour dire à la Ville "accordez moi 100 000 francs, vous aurez 50 000 en subvention". C'est la même chose avec le partenariat : le partenaire va donner l'argent à la ville qui les affectera au musée ou qui me dira "on va vous voter 150 000 francs au lieu de 100 000 puisqu'on va y inclure les 50 000...", dans le meilleur des cas...".

La responsabilité de trouver un mécène, par exemple pour une restauration, incombe cependant au musée. Le chef d'établissement regrette que ses efforts pour trouver des partenaires ne soient pas valorisés quand il s'agit de soutiens "*en nature*" :

¹¹³ Public régulier de 300 personnes.

"On pourrait même, si on faisait vraiment une étude financière, le quantifier et dire finalement qu'on a économisé tant et tant".

Ajoutons que le contexte de morosité économique général fait subir aux dotations financières des récessions drastiques (*"cette année on nous a dit qu'on serait au pain sec"*). La recherche de financements complémentaires n'est cependant pas véritablement prise en charge par le chef d'établissement qui avoue qu'elle se contente de saisir les opportunités qui se présentent (mécénat en nature, par exemple) et que l'essentiel de son énergie est mobilisé par les négociations budgétaires avec le secrétaire général.

- Une procédure budgétaire "en cascade" : la centralisation des budgets des services culturels au sein de la D.A.C. entraîne une compensation entre les services :
"On est obligé de supporter les erreurs, les grosses dépenses, d'autres services qui ont été mal gérés... ça peut être un service trop laxiste, ça peut être aussi un imprévu, par exemple une toiture à refaire à la suite d'un orage. Il faut qu'on supporte tout"

... mais aussi des restrictions budgétaires non anticipées par les services :
" L'année dernière j'avais 32 000 F d'assurance qui étaient engagés. Je n'avais pas encore la facture mais on m'avait dit que je pouvais la transmettre jusqu'au 31. Je l'ai transmise le 10 janvier [...]. Comme il ne restait pas de crédit à la Ville fin 94, et bien les 32 000 francs ont été pris sur mon budget 95, bien que je n'aie pas épuisé tout mon budget 94. Donc ça fiche tout par terre".

- **Le peu de temps disponible pour la gestion est entièrement occupé par les exigences de la gestion publique**

- Les procédures sont lourdes et très longues : système des bons de commandes et du circuit administratif de signature.

- Un accroissement, sans plus-value pour le musée, des tâches administratives qui grève le temps disponible pour le travail scientifique :
"Quand vous entrez dans le métier pour être conservateur de musée, vous souhaiteriez ne vous occuper que des objets... mais ceci n'est possible que dans un grand musée où il y a une structure administrative forte, mais dans un musée comme le nôtre il faut assumer une grosse part d'administration, c'est la gestion du service".

- Des systèmes de gestion, au service des bailleurs de fonds et de la municipalité, coûteux en temps et en énergie pour le musée :
"C'est le jeu administratif, c'est la règle". "Du moment que l'on est administration, on est obligé d'assumer ce genre de contraintes."

1.2.2. Les zones de développement des informations de gestion

Les besoins de systèmes de contrôle de gestion n'existent pas véritablement dans ce musée. La décentralisation affichée de responsabilité est, en fait, une décentralisation des tâches purement administratives. Si l'on ajoute à cela que les recettes et les dépenses sont entièrement traitées au niveau central (D.A.C.), l'unique besoin de suivi interne ressenti dans le musée est un besoin de contrôle des informations fournies par la municipalité.

Un heureux hasard a voulu que la personne chargée de l'accueil du public [poste de la fonction territoriale culturelle] accepte de prendre également en charge le circuit comptable (bons de commandes etc.) :

"Maintenant, elle a tendance à prendre le suivi comptable de plus en plus en charge, et c'est une bonne chose. On voit ensemble comment on peut dépenser notre argent". "[...] Cela me décharge quand même énormément. Je peux dire que je retrouve du temps pour les collections et la recherche".

L'intérêt qu'elle porte à cette partie de son travail a permis le développement des outils permettant le contrôle des informations fournies par la municipalité. Les documents fournis¹¹⁴, de grands listings informatiques, ne sont en effet pas très lisibles et pas toujours très fiables. La personne chargée du suivi comptable à l'intérieur du musée a réalisé une fiche par article sur laquelle elle suit les engagements, la date du bon, la date de son retour de la mairie, la date de facture et ce qu'il reste en solde.

Ces outils internes de suivi répondent à deux types d'objectifs : connaître au jour le jour le suivi de la dépense engagée mais surtout vérifier et contrôler les informations fournies par la municipalité...

"...Il peut y avoir des surprises désagréables. Par exemple, j'avais un crédit de 100 000 F pour des acquisitions d'œuvres d'art. On a dû acheter une œuvre pour la mairie qui m'a pris 80 000 F sur cette ligne là. Le maire et le secrétaire général ont tout pouvoir pour faire de telles choses... Il y a aussi des erreurs : une fois on m'a imputé une dépense qui ne me concernait pas, qui concernait la bibliothèque, et j'ai dû aller discuter pour rétablir les choses [...]. Ce type d'outil interne nous permet un contrôle, on voit si l'on nous a imputé des dépenses à tort".

C'est également par la confrontation des outils d'informations internes et des listings de la mairie qu'on peut découvrir que des crédits votés ont été supprimés en cours d'année.

¹¹⁴ Le service financier fournit à la demande des informations sur le budget primitif, les virements de crédits, la dépense engagée et les sommes encore disponibles (détaillées pour chaque poste). Il informe également le musée quand une subvention attendue n'est pas parvenue et qu'il faut s'en préoccuper.

1.3. Synthèse

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	-	Statut administratif étroit : autorité municipale seule décisionnaire -> autonomie décisionnelle inexistante	-	Autorité municipale seule décisionnaire -> autonomie décisionnelle inexistante donc très faible besoin d'informations de gestion.
Taille	-	Petite taille du musée : faibles moyens financiers et en personnel	-	Petite taille du musée : visibilité de l'activité immédiate (pas besoin d'outils compliqués)
Autonomie décisionnelle		Pas réellement d'influence sur les moyens.	-	- • Autonomie décisionnelle inexistante
Autonomie financière		Pas réellement d'influence sur les moyens.	-	- • Autonomie financière inexistante
Gestionnaire	-	1/2 personne chargée de la gestion en interne : travail très intuitif même si "de bon sens"	+	La personne chargée de la gestion pourrait assumer le développement d'un système de gestion rudimentaire.
Implication du gestionnaire	-	Elle est limitée par son activité d'accueil et par le faible intérêt de son rôle de gestionnaire (suivi de la dépense engagée).	+	Intéressée par son travail, elle cherche à développer de nouveaux outils : peut faire émerger le besoin et le prendre en charge.

Tableau 11.1. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

La très petite taille de cet établissement, conjuguée à un statut administratif municipal strict, fait que les moyens de développement d'un système de contrôle de gestion, aussi rudimentaire soit-il, y sont extrêmement réduits. Ceci n'est cependant pas ressenti comme une réelle difficulté par le responsable du musée puisque le besoin de système de contrôle de gestion n'existe pas non plus dans cet établissement.

2. Le muséum d'Histoire Naturelle de Grenoble

Statut du musée : Musée dépendant d'une administration centrale / Musée municipal
Nature et thème des collections : Conservation du patrimoine naturel et diffusion des connaissances scientifiques
Effectif : 28
Surface d'exposition : 2 900 m ²
Fréquentation annuelle moyenne : 80 000 visiteurs
Réalisation d'actions pédagogiques : Oui
Politique de prêts / dépôts : Oui
Réalisations d'expositions temporaires : Oui, 3 (nombre annuel moyen)

2.1. Le système existant et ses objectifs

2.1.1. Emergence de besoins nouveaux

- Environnementaux

Le métier de responsable de l'institution évolue : il y a trente ans, c'était un métier de conservateur qui s'intéressait à ses collections, à son travail scientifique personnel et qui négligeait quelque peu les tâches inhérentes à la direction de l'établissement (gestion administrative, gestion budgétaire, gestion du personnel). Aujourd'hui, les chefs d'établissement sont responsables d'une institution qui a des tâches multiples et donc une exigence d'unité.

Le manque ou l'insuffisance de formation pose inévitablement un problème. Écoutons le chef d'établissement¹¹⁵ :

"Alors, soit on est un petit peu préparé à ça et on se découvre des talents de "gestionnaire", soit il faut l'apprendre. Je crois qu'il vaut mieux l'apprendre avant d'y être confronté parce qu'il y a quand même un risque. Moi j'ai eu à choisir : ou je faisais ma recherche, ou je devenais gestionnaire. J'ai choisi de devenir gestionnaire mais sans savoir si j'allais y arriver ou non. Bon, j'y suis arrivé, j'en suis assez content, mais ça demande quand même une grande dépense d'énergie ... "

"Une municipalité, c'est très complexe. C'est aussi pour ça qu'il faudrait qu'il y ait une formation des gestionnaires sur la gestion des municipalités, sur la gestion publique, pour voir comment ça se passe. Les gens arrivent dans les institutions et ne savent rien de tout ça, alors qu'on est en permanence en relation avec la municipalité et que toutes nos demandes s'inscrivent dans la gestion globale d'une ville ou d'un département."

- Organisationnels

En 15 ans l'équipe du musée est passée de quatre à trente personnes ce qui a entraîné l'obligation de mettre en place des structures de fonctionnement et de repenser l'organigramme. Cette évolution a correspondu à une volonté du chef d'établissement de : *"mettre en place ce qui était nécessaire à la vie de l'établissement"*.

C'est également grâce au travail et à la pugnacité du responsable de l'établissement qu'ont été obtenus les moyens de cette évolution :

"Les moyens dépendent surtout de la volonté, de la force qu'on met dans ce qu'on demande. Je ne crois pas qu'il y ait de moyens attribués par la force politique seule. [...] Il faut une forte demande, et puis essayer de convaincre, de séduire, surtout séduire, et puis montrer que c'est utile à un grand nombre. C'est le rôle du responsable, c'est une dimension qu'on n'a pas en sortant de l'université [...]. Cela a été effectivement un combat de tous les jours [...] avant de convaincre la municipalité qu'il

¹¹⁵ Toutes les citations à propos du muséum d'Histoire Naturelle sont le fait de son conservateur en chef (unique interlocuteur).

y avait urgence à sauver son musée, urgence à agrandir, à créer des postes. [...] Donc il y a eu un combat sur la création mais, aujourd'hui [...] le combat c'est d'essayer de maintenir les postes de ceux qui partent en retraite, ou pour une autre raison, et c'est le rôle du responsable... même si, parfois, on a envie de baisser les bras [...], parce qu'un poste qui part maintenant c'est forcément une menace à l'équilibre de l'établissement."

• Individuels

Le chef d'établissement marque une réelle volonté d'assumer la direction du musée :

"Dans la mesure où l'on m'a confié la responsabilité du musée, c'était mon devoir d'essayer de voir comment l'assumer. Soit je restais conservateur - chercheur et alors je laissais le musée tel qu'il était il y a vingt ans, c'est-à-dire un musée axé sur une recherche personnelle, sans animation, sans développement [...]. Un musée est un établissement scientifique culturel, c'est sa spécificité : on a mission de conserver mais on a aussi mission de diffuser ce que l'on conserve. C'est le rôle du responsable, donc je l'accepte. C'est vrai qu'il m'arrive d'avoir des regrets, de ne pas poursuivre telle ou telle recherche mais cela ne dure pas longtemps, car je connais d'autres satisfactions. Animer une équipe de trente personnes dans un but qui intéresse aussi bien les gamins que les adultes c'est aussi très satisfaisant."

Cette responsabilité recouvre selon lui deux types de missions :

- Maintenir une unité dans l'établissement et *"lui donner un style"*, ce qui suppose d'*"être présent à peu près partout"*,
 - Avoir la volonté de faire vivre et de développer l'institution en convainquant la municipalité que :
- "le musée fait partie des priorités dans lesquelles il faut investir pendant plusieurs années pour l'agrandissement, le développement, ... sans oublier le personnel, ce qui est beaucoup plus difficile à faire admettre par la municipalité."*

2.1.2. Ressources et freins au développement d'un système de contrôle de gestion

• Environnementaux

La réticence des autorités municipales successives à accroître les moyens de fonctionnement correspond à leur souci de ne pas s'engager sur du long terme. Il faut, par conséquent, mener un *"combat de tous les jours pour convaincre, séduire..."*.

• Organisationnels

La difficulté essentielle soulignée par le chef d'établissement tient à la :

"multiplicité, au grand nombre de fonctions différentes. [Le musée réunit] des structures techniques, des structures scientifiques, des structures administratives, des structures d'animation, des structures de conservation, ce sont des tâches multiples, variées et différentes. Donc, mon rôle c'est d'essayer de maintenir une unité dans toutes ces structures variées présentes au musée."

Les ressources financières de l'établissement proviennent d'un budget alloué par la ville, de subventions annexes (Département, Etat, Région...) et de contributions éventuelles de partenaires privés.

Décision budgétaire :

Le travail de préparation budgétaire est réalisé à l'intérieur de l'établissement à partir du budget de l'année précédente et des activités envisagées pour l'année suivante :

"Je réunis spécialement l'équipe et je demande à chacun des responsables de secteurs de me faire la liste des besoins pour l'année 96, après que j'aie défini les grandes lignes d'activités en animation, en scientifique, en recherche... mais à l'intérieur de ce schéma je leur demande de détailler leurs besoins en matériels et autres. J'en tire [...] une liste des premières priorités en fonction de l'enveloppe que je me suis fixée, compte tenu des informations fournies par la ville. [...] Ce sera à celle-ci à faire ses propres choix et le personnel sera averti du choix final".

On voit que ce travail de préparation doit tenir compte des consignes préalables de la ville qui indique l'évolution générale de son budget (*"en général, l'indication c'est : 'vous proposez un budget en reconduction'"*). Le muséum présente cependant toujours un budget prévisionnel où sont justifiées les évolutions des différents postes : *"Pour 96 je propose un budget en légère augmentation parce qu'on a beaucoup d'activités en vue"*.

Suivi annuel du budget : Une personne du musée suit le budget et le gère sur l'année en fonction des dépenses engagées par les différents secteurs.

"Dès le vote de ce budget, j'en informe mes différents services qui savent alors si les demandes qu'ils avaient faites sont ou non acceptées¹¹⁶. Ensuite, on essaie de gérer au mieux sur l'année le budget de fonctionnement en fonction des différentes activités [...]. On suit de la façon la plus rigoureuse possible la dépense pour arriver jusqu'à la fin de l'année... ce n'est pas toujours facile de gérer sur un an quand on n'a pas de gros budgets. Cette année ça va être très très juste ; on sera obligé de faire des choix en fin d'année et de renoncer à certaines choses..."

Trois difficultés principales liées au budget municipal :

Le muséum est soumis aux lourdes règles de la comptabilité publique (bon de commande, circuit de signature...).

Un éventuel surplus de budget en fin d'année ne reste pas acquis au musée : il est reversé dans le budget général de la municipalité.

Le principe strict de l'annualité est peu adapté aux projets muséaux qui chevauchent souvent plusieurs exercices :

"Il faut essayer de gérer sur deux ans dans un système lui-même découpé en années mais là il n'y a pas de solution miracle. C'est au responsable d'avoir une vision de ses

¹¹⁶ Le conservateur parle ici du budget d'investissement.

budgets, non pas sur une année, mais sur deux ans. On apprend avec le temps à gérer cette difficulté."

Les recettes propres (droits d'entrée, boutique...) "*retombent en général dans le budget général d'une ville*". Avec la précédente municipalité, le chef d'établissement avait réussi à obtenir que les recettes de la boutique soient reversées dans le budget annuel du musée¹¹⁷. Il espère obtenir la même chose de la nouvelle municipalité, mais il voudrait également que les droits d'entrée aillent, eux aussi, directement au budget annuel du musée, ce qui assurerait quelques ressources supplémentaires.

En matière de recettes propres le chef d'établissement a d'ailleurs le souci de ne pas dépasser les limites de ce qui est "culturellement acceptable" :

"Je crois que [ces recettes] ne peuvent être que très exceptionnelles. Nous devons rester dans l'esprit de nos institutions, qui sont avant tout des institutions de conservation et de diffusion des connaissances. S'il fallait en arriver à jouer avec l'argent de cette façon, en tout cas, moi, ce n'est pas du tout mon idée... Ou l'on reconnaît que ce que l'on fait est intéressant et c'est bien, et l'on nous aide spontanément, ou l'on ne nous reconnaît pas, mais je ne vais pas passer mon temps à chercher de l'argent. Si on en arrivait là, je crois que ce serait une rupture avec ce que l'on doit être réellement. Le même problème se retrouve dans les boutiques : faut-il développer les boutiques à outrance, ne le faut-il pas ? Je pense que la boutique est un plus pour l'établissement au niveau de la communication, ce n'est sûrement pas un plus au niveau des recettes parce que c'est autre chose".

Il existe par ailleurs une réelle difficulté pour trouver des partenaires financiers privés :
"Les sponsors... je crois avoir tout essayé mais, dans la réalité, c'est très difficile et [...] il faut dépenser des énergies considérables pour obtenir des sommes souvent modestes. C'est un choix : est-ce que ça vaut le coup ou pas ?... et puis c'est aussi très ingrat d'aller quêter de l'argent ; on ne tombe pas toujours sur des gens très compréhensifs [...] En tout cas, pour les muséums d'histoire naturelle, le sponsoring, le mécénat, ne peuvent que rester marginaux..."

• Individuels

Un seul "gestionnaire" est présent dans l'établissement : le directeur d'établissement qui se définit comme "*l'homme à tout faire de l'institution*".

Il est assisté dans sa tâche par un agent comptable qui établit les bons de commande et un "directeur administratif", nouvellement recruté, dont la fonction est de :

"me décharger d'une partie de la gestion administrative quotidienne qu'il m'est de plus en plus difficile d'assumer, d'abord parce que le musée s'est beaucoup agrandi - et que tout prend plus de temps -, et aussi parce que je suis plus sollicité à l'extérieur, et donc

¹¹⁷ *"Ce qui nous motive beaucoup plus pour essayer d'en faire. D'un autre côté c'est en même temps discutable puisqu'il est vrai que le personnel est payé par la ville, ce serait normal que la ville en profite aussi. "*

moins présent. Il y a d'abord tous les problèmes d'administration du personnel, les petits problèmes quotidiens, de maladies, de remplacements, les difficultés des uns et des autres. C'est presque un travail à plein temps [...]. Aussi je souhaite que l'administratif prenne en charge tous les problèmes courants qui peuvent être résolus sans difficultés et, finalement, qu'il ne me communique que ceux qu'il ne sait pas résoudre, et où il faut prendre une décision, faire un choix".

C'est à ce directeur administratif que le chef d'établissement envisage de confier la communication après que le maire lui ait retiré la personne qui en était chargée. Il constate d'ailleurs avec satisfaction qu'il s'habitue à déléguer le travail et à récupérer de la disponibilité.

2.2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

2.2.1. Réponses formelles : les outils

Un problème est posé par la mesure de l'activité du musée dont il faut bien donner des éléments à la municipalité :

"On peut toujours faire du nombre mais qu'est-ce que nous mesurons ? Qu'est-ce qu'on chiffre ? Un impact ? Ou un intérêt réel ? N'importe qui peut faire du nombre [...], mais quel est l'intérêt réel ? Est-ce qu'il n'y a pas plus d'intérêt à faire passer un message fort auprès de cent personnes qui vont le démultiplier en en parlant autour d'elles que d'avoir mille personnes qui vont traverser les salles en cinq minutes et qui, aussitôt chez elles, vont oublier tout ce qu'elles ont vu ? On joue beaucoup actuellement sur les nombres, à tel point qu'on fait maintenant des classements sur ce critère... C'est absurde. Comment peut-on classer des établissements par le nombre quand on ne sait pas ce qu'il y a derrière, et si on ne les remet pas dans leur contexte, en tenant compte de la surface, du budget, du nombre d'acteurs, des collections, etc. ?"

Ce problème avait déjà été soulevé dans le rapport d'activité 1992 - 1993 :

"Le record d'affluence enregistré au cours de l'année 1991 - 1992 n'est pas battu. Le sera-t-il jamais ? Est-il souhaitable d'en faire l'objectif principal ? Il est vrai que les chiffres d'affluence sont pour beaucoup le premier critère pour juger des activités. Signe trompeur puisqu'en 1992 - 1993 le recul en nombre de visiteurs ne peut être raisonnablement corrélé aux seules activités, celles-ci ayant été plutôt en augmentation principalement dans le domaine de la conservation et de la recherche".

Le chef d'établissement ne parle pas d'objectifs du musée. Il souligne, néanmoins, l'importance de disposer de paramètres qui permettent d'évaluer l'institution : le nombre de visiteurs est l'élément le plus facile à mesurer ; peut-être faudrait-il également pouvoir mesurer des critères plus diffus, comme l'impression retirée de la visite, le désir de revenir ou la notoriété du musée...

Il existe une planification pluriannuelle mais qui ne concerne que l'activité strictement muséale¹¹⁸. La réflexion s'exprime en termes muséographiques : on ne parle ainsi plus d'expositions permanentes mais d'expositions de longue durée (soulignant par là même le changement régulier des thèmes ou de la présentation). L'aspect financier n'est cependant pas totalement exclu puisque le directeur de l'établissement s'efforce de chiffrer ses projets *"une exposition de bonne tenue ne peut être conçue en dessous d'un seuil de 5 000 F du m²"*¹¹⁹.

Les outils de suivi de gestion (suivi du budget et des coûts) sont sous la responsabilité du chef d'établissement :

"Ce sont des choses que je ne délègue pas, car je crois vraiment que je n'ai pas intérêt à déléguer ce genre de choses parce que la structure n'a pas un budget énorme [...] et je mets un point d'honneur à ne pas avoir de problèmes financiers en fin d'année. J'assume la responsabilité de l'établissement et je n'entends pas me décharger sur le directeur administratif... D'ailleurs [...], je connais parfaitement mon budget, donc je sais parfaitement où on en est, puisque j'ai un suivi régulier par les réunions des dépenses. [...] Pour l'instant je les maîtrise et je trouve que ce n'est pas plus mal, ça évite qu'on dévie trop en fin d'année. Et puis, c'est moi qui prend les décisions, qui dis : "ça on réduit ou on arrête", ce n'est peut être pas se rendre très populaire mais nous sommes responsables de notre budget et j'assume cette responsabilité."

2.2.2. Réponses organisationnelles

Une réflexion, sur les personnels et les structures à mettre en place, est engagée depuis plusieurs années et sert d'argumentaire à l'égard des autorités municipales.

Pôle scientifique : personnel "longue durée", très spécifique

Pôle de recherche : personnel non permanent, synergie avec d'autres structures

Diffusion des connaissances : pôle relativement récent

Formation d'intermédiaires (en particulier éducation nationale)

+ les cellules techniques *"qui font vivre ces structures"*

+ l'administration *"sans laquelle l'institution ne pourrait ni vivre ni se développer"*

Le chef d'établissement affiche la volonté de maintenir une :

"notion d'équilibre, qui ne peut s'imposer que si l'on évite de favoriser une structure au détriment d'une autre, c'est-à-dire si l'on évite que la conservation prenne le pas sur la recherche, ou vice versa, ou que l'animation devienne prépondérante au détriment de la conservation. [...] Je crois que c'est ce bon équilibre qui peut donner une forte homogénéité à une institution comme la nôtre"

¹¹⁸ Une discussion est en cours avec la municipalité pour étudier une prévision du budget sur plusieurs années.

¹¹⁹ Entretien avec Armand Fayard, la lettre de l'OCIM, 1er trimestre 1990.

Il a donc là un rôle important à jouer pour éviter que les jeux de pouvoirs ne soient trop gênants :

"Finalement j'essaie de leur montrer qu'ils sont indispensables les uns aux autres et que les missions doivent être imbriquées si l'on veut avancer et si l'on veut justifier les budgets que l'on demande. Ce n'est pas facile, je ne me fais pas d'illusion, mais la structure n'est pas très grande et cela reste accessible..."

2.2.3. Sensibilisation des acteurs

C'est là que se joue l'essentiel de la mission du chef d'établissement :

"[...] les problèmes d'information du personnel, de gestion du personnel, c'est ce qui fait qu'il y a une unité et une cohérence de l'équipe, et donc une unité à l'intérieur de l'établissement"

Une réunion hebdomadaire par secteur permet de faire le point sur ce qui a été fait et d'examiner le programme à venir. Une réunion mensuelle de l'ensemble du personnel permet *"de maintenir une information dans tout le musée, de tout le personnel"*.

Les informations communiquées lors de ces réunions portent uniquement sur l'activité du musée. Le personnel manifesterait en effet un manque d'intérêt total pour les informations de gestion :

"Ce n'est pas encore dans l'état d'esprit du personnel. Le personnel me fait confiance, il sait d'ailleurs exactement, puisque je le tiens au courant, où en est l'état des dépenses et s'il est besoin d'engager une dépense imprévue on vient me voir et j'essaie de trouver une solution. Mais c'est vrai qu'on ne sent pas [...] que les gens aient véritablement conscience qu'ils sont dans un système où l'argent doit être géré de façon très précise. [...] Je crains qu'on ne fasse jamais passer au niveau de certains secteurs, cette notion de gestion."

Le chef d'établissement s'efforce cependant de sensibiliser à la gestion les acteurs du musée afin qu'ils comprennent mieux son rôle vis-à-vis de la municipalité :

"Lorsqu'ils me demandent un nouvel outil, c'est à moi de leur dire "est-ce que cet achat est vraiment justifié ?". Je m'efforce de les habituer à justifier une demande. Ce matin encore on a eu toute une discussion à propos de l'achat d'un véhicule. Je leur ai dit que j'étais prêt à aller en discuter avec la tutelle mais qu'ils devaient me fournir les arguments"

2.3. Synthèse

Les **contraintes** fortes liées au statut de musée municipal (formalisme de la procédure budgétaire et de l'engagement des dépenses et manque d'autonomie financière) doublées d'une taille "humaine" de l'institution entraînent de **faibles besoins et moyens** en matière d'outils de gestion.

Ceci est vraisemblablement accru par la **volonté du chef d'établissement** d'assumer pleinement la **responsabilité** et la **direction** de toutes les activités du musée. La seule délégation de ses attributions qu'il ait réalisée concerne les tâches administratives routinières. Le système de gestion est, quant à lui, entièrement concentré entre ses mains ; il ne pourrait d'ailleurs pas être délégué, le musée ne disposant pas d'une personne capable d'en assumer la prise en charge. Le système mis en place demeure **rudimentaire** et la fonction de gestionnaire, assumée par le chef d'établissement, se traduit donc essentiellement par un rôle de **représentant de l'établissement** à l'égard des autorités municipales, de **gestion de son équipe** et de prise en charge du **développement de son institution**.

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	-	Statut municipal : gestion administrative contraignante (autonomie décisionnelle limitée).	-	Gestion administrative lourde (bons de commande, circuit de signatures...).
Taille	+	Effectif 30 personnes : un véritable poste de chef d'établissement, de personnels administratifs.	+	Besoin de structures, de définition de fonctions, de partage des tâches et par conséquent de mise en cohérence à l'intérieur du projet d'établissement.
Autonomie décisionnelle	- / +	Théoriquement faible (statut municipal) mais le chef d'établissement semble avoir une grande capacité de négociation et de conviction.	- / +	Forte en interne (orientations de l'établissement), théoriquement faible à l'égard des autorités de tutelle mais âprement négociée.
Autonomie financière	-	Limitée.	-	Faible
Gestionnaire	+	Un véritable chef d'établissement désireux d'assumer son rôle de gestionnaire bien que peu formé à la gestion.	+	Un chef d'établissement attentif à ses responsabilités et prêt certainement à faire émerger le besoin de système de gestion si celui-ci avait la possibilité d'apparaître (volonté des autorités de tutelle).
Implication du gestionnaire	+	Très impliqué dans la direction de l'établissement.	- / +	Implication forte mais n'est pas pour l'instant persuadé de l'utilité du contrôle de gestion.

Tableau 11.2. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

Section 2 : UNE ABSENCE DE BESOIN RESSENTI DE SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION

Les musées présentés dans cette seconde section bénéficient de moyens propres plus importants que ceux étudiés précédemment. Le statut juridique privé du musée du Vin (1.) ou la grande taille du musée des Beaux-Arts de Grenoble (2.) permettraient le

développement de systèmes d'information internes. La non-émergence de systèmes de contrôle de gestion dans ces deux établissements doit être recherchée dans le manque de volonté interne et l'absence de besoin ressenti de tels systèmes.

1. Le musée du Vin

Statut du musée : Musée appartenant à des personnes privées (S.A.R.L.). Paris.
C'est une S.C.I. [400 actionnaires] qui possède le bâtiment. La S.A.R.L. "musée du Vin" est la société d'exploitation [mêmes actionnaires que la S.C.I.]. Le musée du Vin est le siège d'une confrérie bachique (association loi 1901) ; beaucoup de ses membres travaillent dans le milieu du vin ou de la gastronomie - viticulteurs, cavistes, commerciaux dans le vin, restaurateurs, etc. - et, parmi eux, une bonne part est actionnaire du musée

Nature et thème des collections : Outils de viticulture, de tonnellerie, de vinification.

Effectif : 6

Surface d'exposition : 800 m²

Fréquentation annuelle : 31 000 visiteurs (30 000 payants, 1 000 gratuits)

Réalisation d'actions pédagogiques : Oui

Politique de prêts / dépôts : Non

Réalisations d'expositions temporaires : Non

1.1. Le système existant et ses objectifs

1.1.1. Emergence de besoins nouveaux

- Environnementaux

Les actionnaires sont réunis "par amitié". Ils ne visent pas un profit et laissent les décisions au gérant, au co-gérant (les deux gros porteurs de parts) et au directeur général.

- Organisationnels

Pendant des années, le musée était un peu en somnolence. Le recrutement du directeur général a répondu à la volonté du gérant de relancer l'entreprise et de développer de nouvelles activités.

Il s'agit d'une "*entreprise privée avant tout, entreprise privée à but culturel, de plus en plus à but culturel*"¹²⁰. Ceci implique que des contraintes d'évolution du chiffre d'affaires existent - même si ce n'est pas l'objectif premier - ainsi que des objectifs en termes de résultat : "*surtout, ne pas perdre d'argent...*".

¹²⁰ Toutes les citations à propos du musée du Vin sont le fait de son directeur (unique interlocuteur).

Cette préoccupation se traduit par un besoin de gestion et d'équilibre du portefeuille d'activités :

"De plus en plus maintenant je m'oriente vers le développement d'événements et d'activités culturelles [...] Comme ça marche relativement bien et qu'on gagne un peu d'argent [...] on peut se permettre de faire du culturel... Des programmes [...] développés en association avec le quatuor de Chartres, en particulier, des concerts, des conférences historiques, des conférences littéraires et, également, des événements particuliers, à l'extérieur ou à l'intérieur, qui nous servent à communiquer [...]. On organise aussi des événements en partenariat, par exemple une vente aux enchères dans un magasin Auchan [...] mais [...] je reste toujours très impliqué dans l'activité commerciale, très proche du développement économique, du chiffre d'affaires, du résultat de la société ..."

Les relations avec les différents partenaires n'exigent pas de recourir à des informations de gestion financières ou budgétaires :

"On leur présente le projet sous le jour le plus attrayant et, ensuite, on propose une enveloppe budgétaire susceptible de les intéresser et en fonction de la portée de l'événement. Ils acceptent, ils n'acceptent pas, on négocie et on arrive à un résultat acceptable pour les deux parties".

1.1.2. Ressources et freins au développement d'un système de contrôle de gestion

- Organisationnels

Grande autonomie du directeur général ("*je demande son conseil et son avis au gérant mais, en général, les décisions sont prises par moi*") qui est soutenu, dans les tâches administratives et de gestion, par un secrétaire comptable.

Le musée ne bénéficie pas de subvention, il ne vit que sur ses recettes propres... :

"si je décompose le chiffre d'affaires en gros : 50 % proviennent des réceptions. C'est notre fond de commerce ; les activités groupes - Français qui viennent visiter le musée, Allemands qui viennent déguster du vin et du fromage mais toujours visiter le musée - c'est à peu près 25 %. L'activité Restaurant 12 à 13 % ; les entrées individuelles ce doit être 4 ou 5 %... le reste c'est les conférences, les activités à l'extérieur, les animations...".

... et sur les accords de sponsoring ponctuels :

"Sponsors oui, mécènes non. Par exemple, Rameau ou Grand Marnier s'intéressent aux programmes culturels [...]. Rameau c'est prestigieux mais ce n'est pas du niveau du sponsoring des grandes expositions au Grand Palais ou à Beaubourg...".

- Individuels

Le directeur général, de formation "école de commerce", est chargé de :

"superviser toute l'activité du musée, qu'elle soit commerciale ou culturelle, qu'elle soit au niveau de la gestion, ou qu'elle concerne la sélection des produits, les négociations avec les fournisseurs, les référencements, la promotion externe du musée. Bref, tout ce que peut représenter la gestion et la "supervision" d'une P.M.E.[...]. J'ai une formation générale je suis sensé pouvoir gérer n'importe quoi."

1.2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

1.2.1. Réponses formelles : les outils

Les objectifs stratégiques correspondent à une volonté du directeur général :

"Le culturel, c'est moi qui ai voulu le développer, dès le départ. Au début je n'avais pas les moyens techniques et financiers pour le faire. Ce qu'on recherche c'est un équilibre financier, on ne cherche pas à faire de gros profits mais à atteindre l'équilibre financier, à développer linéairement l'affaire et, de plus en plus, à inclure une part culturelle importante".

Il s'agit donc de développer des activités génératrices de recettes et d'utiliser cette manne pour développer des activités plus culturelles ou de notoriété :

"Au musée du Vin nous voulons à la fois développer le culturel et la communication. [...] Pour cela il faut atteindre l'équilibre. Ce sera fait cette année avec les [...] 8 ou 9 opérations. [...] Nous voudrions être le grand lieu de la culture du vin à Paris. Notre notoriété est encore faible et ces opérations devraient nous permettre d'atteindre un plus grand public que celui des professionnels des voyages et des réceptions qui a constitué l'essentiel de nos visiteurs jusqu'ici".

Le directeur général a une sensibilité commerciale, marketing, qui influe fortement sur la définition des objectifs :

"J'ai lu les études [...] des comptes, j'ai étudié les bilans, les comptes de résultat, la progression de toutes les activités et j'ai essayé aussi de voir un peu le marché, donc ma partie était plus commerciale que gestionnaire et, en fonction de ça, j'ai essayé de développer ce qui était potentiellement intéressant pour le musée".

Evaluation des objectifs stratégiques :

"Le plus tangible c'est le nombre d'entrées payantes. L'équilibre entre le coût des événements culturels et l'apport par les entrées payantes et les sponsors est acquis. Si, en plus, on a des retours au niveau de la Presse, ou du monde professionnel de la Culture ou du Tourisme, etc. c'est tant mieux mais la première chose, c'est d'assurer l'équilibre financier. Cette année on a pu réaliser onze opérations, et ça peut se développer. Peut être que dans un an ou deux on en aura le double".

Les performances en termes de coûts et de recettes ne sont pas complétées - si ce n'est sur le plan intuitif - par une évaluation des réussites qualitatives (études du public, de satisfaction...) :

"L'évaluation qualitative est totalement intuitive mais ça suffit largement. Si elle n'est pas évidente en termes de clients individuels, elle est par contre facile à établir pour notre clientèle traditionnelle : c'est son taux de fidélité".

Déclinaison des objectifs stratégiques dans les budgets :

"C'est en fonction de nos S.I.G., de notre politique que nous déterminons nos budgets d'investissement et nos budgets promotionnels. C'est donc toujours en fonction de notre activité, et non avec l'espoir de quelque miraculeuse subvention".

Les budgets sont déterminés en fonction des priorités :

"Au départ on a beaucoup investi en réparation, entretien, matériel, etc. toute la partie investissement structurel et, maintenant, de plus en plus, on développe l'investissement promotionnel et culturel, puisque [...] c'est l'évolution, on peut le faire puisque l'outil de travail est en meilleur état..."

Le budget prévisionnel est soumis au gérant et au co-gérant. Il est établi en enveloppes en fonction des différentes activités :

"On l'établit ensemble. On est une petite structure. L'ambiance est conviviale, pas trop formaliste. Chacun donne son avis, ses idées. On en discute et je mets tout ça noir sur blanc..."

Le suivi de la dépense engagée en cours d'année est plutôt lâche :

"On navigue au mieux tout au long de l'année et l'on ajuste en fin de parcours. En général on ne se trompe pas, ou de peu, de quelques centaines, ou de quelques milliers de francs..."

Informations de gestion utilisées : L'ensemble des informations provient du système de gestion informatique intégré (logiciel de restauration) qui fournit :

- une clôture journalière : encaissements du jour, caisse du jour, main courante du jour, statistiques du restaurant, ventes du jour, quantités vendues, quantités consommées.
- une clôture mensuelle : édition du CA par jour, édition des encaissements par jour, quantités consommées, mouvements de caisse, nationalité des visiteurs.

"Par ces documents, je connais la consommation au jour le jour des différents produits, le nombre d'entrées, le CA par poste, par produit, par jour, par mois, par an... C'est un système de gestion intégré d'hôtellerie. On a un système en réseau avec trois postes, un poste en front office ici, avec un clavier caisse, et, en haut, en back office, deux postes pour la gestion, le traitement de texte, l'édition de factures... Cela permet de surveiller les évolutions au jour le jour ...".

Il n'existe pas pour autant d'objectifs par produit, par jour ou par activité... par manque de temps. La surveillance est réalisée par le directeur de façon empirique :

"quand j'en vois qui ne sortent jamais, je les enlève de la carte, mais c'est plus empirique, je suis toujours en train de galoper, c'est ça les P.M.E....".

1.2.2. Réponses organisationnelles

Les informations de gestion sont centralisées et utilisées uniquement par le directeur général et le gérant. Elles servent essentiellement aux actionnaires et au gérant, à la direction du musée.

1.2.3. Sensibilisation des acteurs

Les informations de gestion peuvent éventuellement servir à mobiliser, à sensibiliser le personnel :

"[...] dans la mesure où elles sont opérationnelles, où elles ne sont pas globales, où elles ne concernent pas trop la politique générale du musée... D'ailleurs je ne le fais pas suffisamment [...] car, dans le milieu hôtellerie, il est important de sensibiliser toute l'équipe à ce genre de problèmes".

Le directeur du musée pense que l'information du personnel sur les objectifs à moyen terme ne doit pas être trop importante et qu'elle doit se limiter à :

"[...] certaines choses très précises et très ponctuelles, ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour améliorer les marges ou réduire les coûts, par exemple. Par contre, la politique générale de l'entreprise je ne sais pas s'ils y sont sensibles. Quelquefois, en dire trop c'est un peu gênant, ça peut être mal perçu [...] Etre transparent n'est pas toujours la meilleure des solutions..."

1.3. Synthèse

L'organisation aurait les **moyens** de développer un système de contrôle de gestion mais ne le désire pas parce que **ses priorités sont ailleurs** : développement de l'activité, accent mis sur le commercial et le marketing. La relative petite taille de l'établissement lui permet pour l'instant de **contourner le besoin** d'informations de gestion plus développées que celles dont il dispose à l'heure actuelle.

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	+	Statut privé, actionnaires peu présents : grande liberté décisionnelle.	-	La composition de l'actionnariat ne génère pas un besoin particulier de système de contrôle de gestion important (seuls objectifs : résultat positif et développement d'activités conviviales).
Taille	+	- Taille physique : moyenne - financière : CA 5 MF - de prestige : en cours de développement.	-	Suffisamment petite pour que la gestion du portefeuille d'activités puisse être réalisée de manière relativement intuitive et empirique.
Autonomie décisionnelle	+	Grande.	-	Forte : le système d'information ne produit que les informations importantes pour les objectifs du directeur.
Autonomie financière	+	Grande.	-	Forte : ne vit que sur ses recettes propres : n'a pas besoin de rendre plus de comptes que ce qui est fait actuellement.
Gestionnaire	+	Un responsable de formation "école de commerce".	-	Ne ressent pas le besoin d'un système d'information de gestion plus développé, maîtrise de ses objectifs et de l'activité de son établissement.
Implication du gestionnaire	-	Fortement impliqué mais sur un plan plus commercial que de développement des informations de gestion.	-	Forte mais sur le plan commercial et marketing, ne contribue pas à faire émerger le besoin de système de contrôle de gestion.

Tableau 11.3. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

2. Le musée des Beaux-arts de Grenoble

Statut du musée : Musée contrôlé appartenant à des personnes morales de droit public.
Nature et thème des collections : Premier musée d'art moderne de France en dehors de Paris mais qui possède également une collection exceptionnelle de peintures, sculptures et dessins de la Renaissance à la fin du XIXème siècle, ainsi qu'un fond célèbre d'antiquités égyptiennes. Ouverture : janvier 94.
Effectif : 38 (hors surveillance effectuée par une société prestataire de service)
Surface d'exposition : 6 500 m ²
Fréquentation annuelle : 322 000 en 94 ; 180 000 au 31 octobre 95.
Réalisation d'actions pédagogiques : Oui
Politique de prêts / dépôts : Oui
Réalisations d'expositions temporaires : Oui

2.1. Le système existant et ses objectifs

2.1.1. Emergence de besoins nouveaux

- Environnementaux

Volonté de la ville d'inaugurer, en même temps que le nouveau musée, un nouveau mode de fonctionnement. Dans le projet de G.I.P.C.¹²¹ figurait un secrétaire général administrateur, tête administrative forte de l'établissement. Cette fonction a été occupée pendant quelques mois par un administrateur municipal très sensibilisé aux problèmes de gestion de personnel, profils de postes, reconversions, etc. et bénéficiant, de surcroît, d'une très bonne écoute au niveau de la ville : il a beaucoup contribué à l'évolution de l'équipe et à la création de nouveaux postes. Le musée est, par conséquent, plutôt richement doté en personnel mais rencontre déjà des problèmes d'adaptation des postes.

- Organisationnels

En janvier 1994, le musée de Grenoble a ouvert ses portes dans un nouveau lieu plus adapté à la richesse de ses collections que ne l'était l'ancien bâtiment. Cette seconde naissance a eu une influence importante sur le fonctionnement du musée : les équipes se sont renforcées (redéploiements), les secteurs se sont fragmentés, les missions ont été mieux définies au sein de trois pôles : scientifique, administratif et technique. Dans l'ancien système (avant 1987), du fait du manque d'intermédiaire administratif, les questions financières, de gestion du personnel et de maintenance du bâtiment, étaient prises en charge par trois conservateurs.

Les moyens financiers ont également été augmentés de façon significative. A l'heure actuelle ils sont cependant en régression (contexte économique et social défavorable), ce qui entraîne une nécessité accrue de gestion budgétaire.

Le développement de la taille du musée (physique, financière et de prestige) s'accompagne de la nécessité d'organiser la visibilité interne :
"Il y a maintenant des choses qui nous échappent presque totalement et c'est là qu'on s'aperçoit qu'on doit être au courant de tout, même si les services tournent bien par eux mêmes" (le conservateur)

- Individuels

Le recrutement d'un directeur administratif a permis de mettre en évidence l'importance de la gestion budgétaire dans le fonctionnement de l'institution. Dans l'ancienne

¹²¹ Groupement d'Intérêt Public Culturel... qui n'a finalement pas abouti.

organisation (avant 1987), c'était un conservateur qui était chargé du budget mais il n'avait pas toutes les compétences requises pour cela. Son désir de se consacrer à son travail artistique se traduisait par une absence de négociation budgétaire : *"Je me contentais de ce que j'avais et puis voilà"*.

2.1.2. Ressources et freins au développement d'un système de contrôle de gestion

- Environnementaux

Le développement d'une autonomie, même faible, semble compromis pas les enjeux politiques. Ainsi, entre 1988 - 1993, le montant global du budget d'investissement pour les acquisitions était connu au début de chaque année (convention avec l'Etat dans le cadre du projet de musée). A ce moment là, une volonté est naturellement apparue de mettre en place une procédure déléguant au chef d'établissement, dans le cadre de l'enveloppe définie, le choix des œuvres. A charge pour lui de rendre compte, en fin d'exercice, des acquisitions qui avaient été effectuées. Malgré les garde-fous mis en place (la lettre de demande au conseil artistique ainsi que la demande de subvention devaient être signées par la ville), l'opposition politique de l'époque a contré le projet en attaquant la décision devant le tribunal administratif.

Une nouvelle équipe municipale est en place depuis l'été 95 mais elle tarde à définir ses objectifs (*"tout parait bloqué"* (Le directeur administratif)) et les incertitudes quant au montant du budget 1996 étaient encore, à la mi-octobre 1995, très importantes. Les contraintes d'activité du musée obligent cependant à aller de l'avant :

"Pour que ça soit prêt en janvier il faut que l'on y travaille dès maintenant alors que, l'on n'a pas explicitement le feu vert pour cette exposition et pour le programme de l'année prochaine. On ne connaît pas encore le volume financier" (Le directeur administratif).

"Il faut que la nouvelle équipe municipale définisse les objectifs qui sont assignés au musée et les moyens correspondants [...]. Nous avons besoin d'y voir clair au moins à moyen terme. Nous avons déjà des projets d'expositions pour 97... Je pense que cette situation doit être assez pénible pour les conservateurs qui travaillent avec d'autres musées sur des projets d'exposition. Ils [les autres musées] n'ont pas l'air de s'inquiéter mais nous sommes le musée organisateur et si on ne fait pas [l'exposition] c'est notre réputation qui en souffrira. La réputation d'un musée sur le plan international peut se faire ou se défaire très vite..." (Le directeur administratif).

Le contexte économique défavorable entraîne des réductions importantes de subventions :

"On a le sentiment que c'est aujourd'hui le discours social qui prime. On n'a pas besoin de rencontrer régulièrement les élus pour comprendre que [...] quand il faudra faire les choix budgétaires, ça risque d'être plus délicat pour nous" (Le directeur administratif).

Ces incertitudes budgétaires pèsent lourdement sur le projet culturel qui aurait pourtant besoin de pouvoir se développer dans la durée :

"Le message que le musée doit continuer à vivre est très difficile à faire passer. De même celui sur la nécessité des "événements". Il faut des expositions temporaires, et la vocation d'un musée aussi large que le musée de Grenoble c'est d'en faire [...]. Il faudrait pouvoir préparer sereinement les expositions plusieurs années à l'avance, dans le cadre d'un programme pluriannuel, ne pas faire toujours des paris impossibles... Si on veut ouvrir une de nos prochaines expositions au mois de mai, il faut qu'avant fin décembre tous les éléments du catalogue soient donnés à la R.M.N., que les conventions avec nos partenaires soient préparées... Il y a aussi un gros projet pour 1997 et ce serait bien d'y travailler dès maintenant et de pouvoir mesurer les implications, y compris financières, sur les trois ans et ça, je crois que ça va être difficile à faire passer" (Le directeur administratif).

Il s'agit d'un musée municipal¹²², soumis, à ce titre, aux contraintes classiques de gestion publique :

"Il y a une très grande vigilance de la Ville au niveau des commandes. Tous les bons vont à la mairie, et ce sont les chefs de département qui les signent.. Le fonctionnement est lourd " (Le directeur administratif).

On note ici le manque de logique de la municipalité - et l'incohérence de ce type de statut - qui, tout en désirant que le musée gère son fonctionnement, n'est pas prête à lui déléguer l'autonomie correspondante. A cette antinomie s'ajoutent le manque de transparence des décisions municipales et la centralisation de la décision, qui donnent parfois le sentiment que la signature des bons de commande, par les responsables municipaux, peut être teintée d'arbitraire :

"On dépend de la personne signataire. Parfois des demandes ne sont pas signées, il faut apporter des compléments d'information et les délais sont allongés. Ce n'est sans doute pas plus rationnel que de s'en remettre au sérieux professionnel des collaborateurs présents dans les équipements [i.e. le musée et les autres établissements culturels]" (Le directeur administratif).

A cela s'ajoute le fait que les exigences de la gestion publique sont bien peu adaptées au rythme du travail muséal... C'est l'avis du conservateur :

"Non seulement on ne peut pas dépasser les crédits mais, s'il reste un excédent, on ne peut pas faire de virement d'une année sur l'autre. Parfois même on ne peut pas faire de virement d'un article à un autre, sinon selon une procédure assez longue... Avant c'était beaucoup plus souple et facile, maintenant il faut passer par plusieurs commissions, la commission des finances, la commission culturelle, etc.[...]. On peut comprendre ce souci de mieux cerner les problèmes mais il faut aussi comprendre notre besoin de savoir ce que l'on peut faire, et pas seulement jusqu'à la fin de l'année. Nous travaillons un peu comme les gens du spectacle, une exposition c'est un phénomène

¹²² *"Il y a toujours, surtout dans les équipements culturels, ce sentiment d'être un peu en dehors de cette énorme machine qu'est la Ville alors qu'on est vraiment un service au même titre que les autres, et traité en tous cas de la même façon."* (Le directeur administratif).

temporaire. On ne peut pas tout budgéter à l'avance, sous peine d'enlever toute initiative à l'artiste. [...] L'autre difficulté tient à [...] la durée de l'exercice budgétaire. On doit "arrêter" notre exercice à la mi - novembre [...] tandis que le budget suivant se met en place au mieux en février. Cela fait presque un trimestre pendant lequel on ne peut plus engager de dépenses [...]. Cela veut dire, par exemple, qu'ouvrir une exposition en janvier est plus qu'aléatoire" (le conservateur).

La solution ? :

"un changement de statut pour ne pas avoir ces cassures et ces incertitudes, un budget annuel c'est tellement court... " (le conservateur).

• **Organisationnels**

"On pêche par un manque de rigueur dans l'organisation tenant au mode de fonctionnement instauré par la tête de l'organisation : les informations et les tâches sont réparties de façon un peu aléatoire par Serge Lemoine [le directeur du musée]. Deux ans après l'ouverture il faudrait remettre à plat notre organisation, redéfinir les tâches" (Le directeur administratif).

Le financement du fonctionnement du musée est assuré par la Ville dans le cadre d'un budget annexe depuis 1993. Le Conseil Général participe à hauteur de 50 % par convention avec la Ville. S'y ajoutent des subventions ponctuelles de l'Etat (pour la publication de catalogues, le soutien à des actions pédagogiques...) et des recettes propres (droits d'entrée, redevances du restaurant et de la librairie, mise à disposition des espaces). Ces dernières ne constituent pas des rentrées monétaires pour le musée mais lui sont imputées dans l'équilibre budgétaire.

Moyens financiers limités et en récession : Au moment du projet de G.I.P.C. la Ville avait l'espoir de mettre des entreprises privées à contribution dans le projet. Une étude a montré que la seule véritable contribution qui pouvait être attendue du secteur dit privé était celle de la société des amis du musée.

La base budgétaire, au moment de l'inauguration du musée, était de 30 MF (*"on a démarré assez favorablement mais sans exposition en 1994"* (Le directeur administratif)), partagés théoriquement en parts égales entre la Ville et le Conseil Général. Le contexte général a beaucoup changé :

"On a le sentiment que c'est le discours social qui prime, [...] quand il faudra faire les choix budgétaires ça risque d'être plus délicat pour nous" (Le directeur administratif).

La location des espaces a bénéficié, en 1994, d'un effet de "curiosité" (sur 4 MF de recettes propres elle a représenté près de 500 000 F) qui, depuis, s'est estompé.

Vulnérabilité financière importante : le poids du bâtiment, des marchés avec les prestataires de services, du fonctionnement stricto - sensu du musée,

"fait qu'il ne reste en réalité que quelques millions pour l'activité proprement muséale [...]. Il est clair que ce qui est en balance c'est une vraie politique d'expositions" (Le directeur administratif),

Ceci est confirmé par le conservateur :

"Notre vraie activité ce sont les expositions et ce poste est vraiment très faible par rapport au budget général dont la part incompressible est telle que la marge de libre activité est très réduite... "

Nos deux interlocuteurs rappellent avec force que ce sont les expositions qui font à présent vivre le musée, en créant l'événement. La restriction des ressources budgétaires a, par conséquent, des répercussions très fortes sur l'activité de l'établissement.

Le développement des recettes annexes se heurte à la définition des actions "culturellement acceptables". Le directeur administratif lui-même tient à souligner que : *"On nous demande d'être sensibilisés aux recettes. La réalisation des recettes doit être une préoccupation mais l'objectif prioritaire du musée n'est pas de monter des expositions en fonction des recettes. Ce n'est pas la vocation d'un musée... "*

Cette position est partagée par le conservateur rencontré qui signale, à propos des recettes annexes :

"Ici les choix pour la boutique ont été faits de façon très très contrôlée, Serge Lemoine [le directeur du musée] était très présent. Je ne pense pas qu'il y ait de fautes de goût à ce niveau là. On peut y veiller parce qu'on travaille à une échelle où c'est encore possible... De son côté la responsable de la librairie considère que sa boutique marche très bien, et c'est peut être dû à la qualité. De même pour le restaurant : il est très souhaitable que le lieu et le service correspondent à la qualité du musée, si ce n'était pas la cas ce serait préjudiciable à l'établissement".

Préparation budgétaire : elle s'orchestre en deux temps :

En juin : établissement des demandes basées sur le programme culturel et présentées au secrétaire général adjoint et à la Direction des Affaires Culturelles. La municipalité fait part, à ce moment là, de ses consignes sur l'évolution générale qu'elle souhaite donner aux budgets des services. Le problème qui est posé par la préparation budgétaire est celui de l'évaluation a priori des dépenses : si le projet a été surévalué (*"on avait préféré ne pas prendre de risque et annoncer un coût d'exposition un peu large"*) et qu'il reste des crédits non engagés en fin d'année, non seulement ceux-ci sont "perdus" pour le musée mais, en plus, il sera fait reproche aux responsables d'avoir prévu trop large.

En septembre : reprise des discussions budgétaires avec l'adjoint aux Affaires Culturelles.

Cette année (1995 : élections en juin), les informations de la municipalité tardaient à venir puisqu'à la fin du mois d'octobre le directeur administratif précisait :

"Nous n'avons pas de directive pour l'instant. On en est au stade du débat et l'on est fin octobre alors que la première expo doit avoir lieu en janvier. On est bien obligé de la préparer dès maintenant, donc sans indication budgétaire globale, de faire partir des bons de commande à la mairie sans savoir comment les choses vont se passer" (Le directeur administratif).

L'autonomie décisionnelle, sur les problèmes financiers, est nulle :

Le directeur administratif indique que, pour la dernière exposition, le musée avait passé un contrat avec le centre Pompidou prévoyant un paiement échelonné entre la présente année et l'année prochaine. Les responsables de la Ville ont préféré négocier avec Pompidou de tout régler en 1996. Comme il y a eu en fait des reliquats de crédit sur l'année en cours (report d'un projet), la Ville a donné son accord in extremis.

• Individuels

Un directeur administratif a été recruté au moment de la mise en place du projet de nouveau musée. Cette fonction est théoriquement plus administrative que gestionnaire.

La position et le rôle dans l'établissement de la titulaire du poste dépendent directement du soutien que peut lui apporter le directeur de l'établissement. Elle en a bien conscience :

"C'est avec Serge Lemoine [le directeur du musée] que je dois d'abord examiner très clairement les problèmes afin de savoir si je serai soutenue ou pas par lui, parce que si un projet ne lui paraît pas prioritaire, il n'a aucune chance d'aboutir".

Or, le directeur de l'établissement affiche très fortement le désir de ne pas se laisser contraindre par la gestion. Il n'est pas favorable à toute tentative de formalisation et prend parfois seul des engagements sans tenir compte des prévisions de dépenses. Le directeur administratif est alors amené à jouer le rôle de "pompier", pour fournir a posteriori au chef d'établissement les moyens de mettre en œuvre ses décisions.

Le chef d'établissement n'est pas le seul à peser sur la gestion du directeur administratif. Celui-ci doit aussi composer avec les contraintes liées au travail scientifique :

"Par exemple, pour les publications, il ne suffit pas qu'on déclare qu'on va faire deux catalogues scientifiques dans l'année pour qu'ils se fassent. Si le chercheur en charge du travail ne remet pas ses documents à temps les catalogues prévus ne sortiront pas... et l'argent restera disponible" (Le directeur administratif).

Le directeur administratif a néanmoins le sentiment que son rôle de défenseur du musée auprès des autorités de tutelle est à présent reconnu même s'il est perçu comme *"l'empêcheur de tourner en rond"* (Le directeur administratif).

2.2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

2.2.1. Réponses formelles : les outils

- Planification stratégique

Les priorités sont définies par le chef d'établissement mais concernent essentiellement les réalisations muséographiques qu'il défend avec beaucoup de pugnacité. Ses décisions dans ce domaine sont relativement souveraines grâce à la grande liberté sur ce plan accordée par la municipalité...

"On a toujours reçu l'appui des municipalités pour ce type d'actions. Jamais elles ne sont intervenues dans le choix des expositions, dans les programmes et il y a toujours eu ici des expositions" (le conservateur).

... et grâce à une équipe scientifique très homogène : *"Ici on est tous très axés sur l'art moderne et l'art contemporain, donc on n'a pas de mal à s'entendre"* (le conservateur).

Avec le souci de mieux mesurer l'activité de l'établissement, le directeur administratif aurait aimé élaborer un rapport d'activité mais elle s'est heurtée à des difficultés internes et externes :

- Pour démontrer que les moyens servent un objectif encore faut-il que celui-ci soit défini précisément, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle, ni dans l'établissement, ni au niveau des autorités de tutelle.

- De leurs côtés autorités municipales n'exigeant pas jusqu'ici de bilan formalisé de l'activité, l'incitation externe est assez faible. D'ailleurs, le conservateur souligne que la mise en avant de la réussite du musée (en termes de rayonnement, de fréquentation) *"n'est plus à démontrer"*, mais ceci ne suffit pas à assurer la bonne compréhension des autorités de tutelle :

"Est-ce que l'adjoint aux finances peut mesurer cet enjeu là ? Il prend en compte d'autres critères. C'est un débat essentiellement politique dans lequel nous ne pouvons qu'apporter nos arguments, mais le choix final nous échappe".

- D'ailleurs l'élaboration d'un tel document supposerait que le directeur administratif y consacre un temps dont il ne dispose pas actuellement :

"C'est un travail qui prend du temps et qui exigerait de contacter beaucoup de monde et de rassembler beaucoup d'éléments..." (Le directeur administratif).

- **Les outils de formalisation**

Le directeur administratif ressent un besoin d'outils d'allocation interne du budget et d'outils de formalisation des différentes activités (*"je sais que ça se pratique ailleurs et*

que ce serait bien utile pour introduire un peu plus de rigueur dans le gestion administrative"). Ce besoin ressenti ne s'est cependant pas traduit par la mise en place d'outils et de documents car les acteurs de l'établissement ne souhaitent pas trop formaliser les choses :

"[...] je sais très bien que si je prépare ce type de document pour tel secteur, fixant la date, les besoins, les priorités etc., je ne l'obtiendrai pas [...]. Il faudrait une volonté très forte de la direction pour que chacun accepte un contrôle de gestion développé ; donc, il faut aussi s'adapter au système de fonctionnement en vigueur" (Le directeur administratif).

Finalement, le directeur administratif rejoint le point de vue du directeur :

"[...] ce que je fais comme analyse a posteriori c'est qu'une grande formalisation est difficile, ça ne nous convient pas" (Le directeur administratif).

Un premier pas dans la voie de la formalisation pourrait cependant être franchi en l'appliquant à des activités comme les expositions temporaires qui présentent l'avantage d'être des projets limités dans leur objet et dans le temps. Le directeur administratif pense que, pour ces manifestations, il devient nécessaire de faire systématiquement des bilans en terme financiers, d'impact et de fréquentation.

Des outils devraient également être créés pour faciliter les relations entre les différentes unités :

"chacun travaille un peu trop dans son secteur et dans son domaine, pressé par le temps et la quantité de travail, ce qui fait que l'on manque souvent de cohésion globale" (Le directeur administratif).

2.2.2. Réponses organisationnelles

Il n'existe pas véritablement de réponses organisationnelles aux besoins de gestion dans cet établissement. L'unique réponse de l'organisation a été la création d'un poste de directeur administratif, assisté par deux collaborateurs, pour la comptabilité et les questions de personnel, et assumant une mission large :

- interface avec la municipalité (aspects budgétaires) ;
- gestion du personnel ;
- réponses aux demandes très variées du chef d'établissement (y compris des activités opérationnelles) ;
- coordination interne :

"cimenter, recentrer, faire en sorte qu'on soit en phase, y compris par rapport à un directeur qui a une très forte personnalité... c'est maintenant dans le musée la part la plus difficile parce que les secteurs se sont encore plus fragmentés [...]. Pour l'avenir c'est un peu à ce niveau là que je ressens des insuffisances dans notre fonctionnement [...]. Ce qu'il faudrait c'est qu'on arrive beaucoup plus à voir les choses en commun, ce

qu'on a encore du mal à faire, mais c'est vrai qu'on est encore bien jeune" (Le directeur administratif).

Il ne s'agit pas pour autant d'une direction bicéphale : *"Le musée de Grenoble, dans son organigramme, a une tête et une seule, son conservateur en chef, directeur de l'établissement."* (Le directeur administratif).

Le directeur administratif est perçu par le conservateur comme ayant un rôle de défense des intérêts du musée à l'égard des autorités municipales¹²³, tout en étant *"la raison au sein du musée"* et le lien avec la mairie :

"C'est vrai que nous, les conservateurs, nous disposons de nos crédits, nous montons nos expos sans avoir connaissance qu'en cours de route le directeur administratif a dû procéder à des réaménagements, faire face à des restrictions de budgets. Son rôle est tout à fait essentiel."

La création du poste de directeur administratif n'a cependant pas réellement répondu, semble-t-il, aux besoins de contrôle de gestion. Il n'a pas les moyens de développer cet aspect là de sa mission et reste limité aux questions administratives et aux relations avec les autorités de tutelle.

2.2.3. Sensibilisation des acteurs

Les attentes à l'égard de l'unité de gestion se sont renforcées, à la fois parce que les autorités de tutelle sont plus attentives, les arbitrages plus importants mais aussi parce que, même si le projet culturel prime, chacun semble conscient de l'importance d'une bonne maîtrise des dépenses.

Par rapport à la municipalité, le rôle du directeur administratif est de sensibiliser les acteurs, à l'intérieur du musée, et d'abord le chef d'établissement, aux problèmes de budget :

"Quand Serge Lemoine a pris la direction du musée, les économies, c'était quelque chose auquel il n'était absolument pas sensible, je pense que depuis quelques années il mesure mieux toutes les difficultés mais il aimerait bien avoir les coudées plus franches sur un certain nombre de domaines..." (Le directeur administratif).

La réunion de direction d'équipe hebdomadaire, demeure le *"moment privilégié d'échange collectif"*, souligne le directeur administratif qui d'ailleurs y joue un rôle :

"d'information d'ordre administratif ou financier pour tout ce qui concerne les relations avec la mairie (en plus des questions relatives à la vie du musée) parce que cet aspect des choses n'est pas toujours perçu" (Le directeur administratif).

¹²³ *"Puisqu'elle est dans un musée elle aura plutôt à défendre et à soutenir l'action des scientifiques"*.

De l'avis du directeur administratif, le personnel scientifique est maintenant plus sensible aux problèmes financiers. L'organisation de séminaires consacrés à ces problèmes a engendré une véritable responsabilisation de l'équipe scientifique en matière budgétaire :

"Nous, conservateurs, notre responsabilité, c'est de toujours savoir où on va budgétairement. Pour ma part, je sais que ça ne m'est pas trop difficile" (le conservateur).

Il faut, tout de même, souligner le fait que le conservateur rencontré était, dans l'ancien musée, chargé des questions budgétaires : la forte implication dont il témoigne ici doit, en partie, être liée à cette expérience. Sur nos domaines d'intérêt, il pense qu'il est de sa responsabilité d'être attentif aux dépenses qu'il engage et que la diffusion de l'information à l'intérieur du musée - qui contribue à la bonne marche de l'institution - relève de la responsabilité de chacun :

"C'est à chacun d'entre nous de le faire. Moi j'aime bien dire ce que je fais et pourquoi je le fais. Par exemple, lors de l'expo X, si je n'avais pas précisé la destination des factures à la comptable elle n'aurait sans doute pas saisi qu'il s'agissait de transport, d'assurance, etc. et elle n'aurait pas été en mesure d'éclairer les services de la Ville...".

L'utilité de la fonction administrative est à présent ressentie dans le musée :

"Serge Lemoine [le directeur du musée] en est persuadé... même s'il pense parfois qu'on ne va pas avoir assez de moyens ou que certaines choses ne vont peut être pas assez vite..." (Le directeur administratif).

On pourrait néanmoins penser que cette sensibilité affichée du chef d'établissement demeure limitée à la reconnaissance du rôle du directeur administratif en matière d'allégement des tâches administratives liées à la fonction de direction du musée. Nous avons, en effet, vu précédemment que le responsable de l'établissement ne semblait pas prêt à donner à son directeur administratif les moyens de développer des systèmes de contrôle de gestion.

Il semble cependant que les acteurs opérationnels perçoivent assez bien le triple rôle du directeur administratif. Voyons ce qu'en pense le conservateur :

Rôle de soutien :

"Maintenant, les choses se passent mieux parce que l'équipe administrative est renforcée et que nous, les conservateurs, en sommes les premiers bénéficiaires... parce que ça nous permet de passer l'essentiel de notre temps sur des tâches, même si elles sont un peu de gestion, en rapport avec les collections ou les expositions".

Rôle d'organisation :

"Je dirais que l'action du directeur administratif a contribué à calibrer les choses, à les officialiser. Je pense à un service comme le service accueil. Avant, il n'y avait qu'une personne qui faisait de son mieux - elle vendait les cartes postales, elle donnait les billets - maintenant c'est vraiment un service, qui a un planning, des

horaires, des instruments. Sans doute parce qu'on ne peut pas faire autrement, parce qu'on a des comptes à rendre, mais aussi parce qu'on est maintenant un musée important et qu'il faut que les choses soient claires et nettes. C'est un peu comme ça dans tous les secteurs sans qu'on soit pour autant obsédé d'administration, sans que les choses soient rigidifiées... parce qu'on a nos habitudes qui ne sont pas toujours très bonnes, mais je trouve surtout qu'on y voit beaucoup plus clair maintenant, parce que chacun a son rôle mieux défini et qu'on sait ce qu'on peut attendre du service comptabilité, du service personnel [...]. Cela permet de mieux s'y retrouver."

Rôle de service :

"Je dirais que la gestion doit être "au service", et que le bon gestionnaire c'est celui qui est "au service de", ce n'est pas celui qui, bêtement, entérine, c'est en fait le garde-fou qui va nous dire "attention là on ne peut pas faire comme ça mais on peut peut-être faire autrement", c'est quelqu'un de très au courant, de très impliqué qui n'a pas uniquement ses chiffres en tête, c'est aussi quelqu'un qui croit au projet ..." (le conservateur).

2.3. Synthèse

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	-	Statut administratif rigide : poids déterminant des autorités de tutelle dans les décisions.	-	N'encourage pas au développement d'un système de contrôle de gestion : autonomie décisionnelle très contrainte.
Taille	+	Les moyens humains existent : directeur administratif.	+	Nécessité accrue d'organisation, de mise en cohérence, de visibilité interne.
Autonomie décisionnelle	-	Faible vis-à-vis des autorités de tutelle.	-	Très faible, n'encourage pas le développement.
Autonomie financière	-	Faible (budget en récession, non désir de développer les recettes propres) et très contrainte par les décisions municipales : difficile de mettre en place une véritable gestion d'enveloppe financière.	-	Difficile de mettre en place des outils de gestion d'une enveloppe très soumise aux aléas externes dans son montant et dans les décisions d'autorisation de dépenses.
Gestionnaire	+	C'est une véritable ressource pour le développement de systèmes de contrôle de gestion. Le directeur administratif définit ses priorités et ses souhaits de développement.	+	Il a conscience des besoins en matière d'outils et de procédures de gestion et pourrait contribuer à faire émerger ce besoin dans l'organisation...
Implication du gestionnaire	+	Très impliqué et désireux de jouer un rôle véritable dans l'institution...	-	... mais se heurte en interne à une volonté forte de non formalisation, à un directeur d'établissement désireux de ne pas se laisser contraindre par la gestion dans ses projets.

Tableau 11.4. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

La taille de cet établissement et la présence en son sein d'un directeur administratif, capable de prendre en charge la création et le développement de systèmes de gestion, pourraient permettre d'y faire émerger les besoins de systèmes de gestion. On a pourtant le sentiment que le développement de systèmes de contrôle de gestion va être difficile tant il s'insère dans un **réseau de contraintes extrêmement fortes** qui jouent en sa **défaveur**. En externe, il s'agit des **contraintes de gestion publique** et de la **non-transparence des décisions budgétaires** (très difficile d'anticiper et de prévoir : on est réduit à constater). En interne, le poids financier important du bâtiment et de son fonctionnement a pour conséquence que la **gestion financière est limitée** à une petite partie de l'enveloppe ; par ailleurs, le directeur de l'établissement ne semble **pas désireux d'accorder une grande place à la gestion** de l'organisation : c'est une personnalité forte, concentrée sur son projet culturel et souveraine dans ses décisions et le gestionnaire placé à ses côtés aura du mal à développer ses missions ; enfin les **aléas du travail scientifique** rendent difficile toute tentative de prévisions, ce qui peut être parfois mal perçu par les bailleurs de fonds.

Le rôle de l'unité de gestion, dans un tel établissement, porte essentiellement sur l'interface avec les autorités municipales et départementales, sur la diffusion des informations municipales à l'intérieur du musée, sur la cohésion de l'équipe et l'organisation interne. C'est un animateur, un formateur, un facilitateur, un conseiller... pas un gestionnaire technique (les outils utilisés sont purement administratifs et concernent essentiellement le suivi de la dépense engagée).

Section 3 : DEVELOPPEMENT D'UNE FONCTION DE GESTIONNAIRE AU MUSEE PICASSO

<p><u>Statut du musée</u> : Musée national (centre de responsabilité depuis 1993)</p> <p><u>Nature et thème des collections</u> : Musée des Beaux-arts consacré à un seul artiste, le musée Picasso regroupe un nombre considérable d'œuvres du maître (peintures, sculptures, dessins...) obtenues grâce à deux dations (1979 et 1990), une donation, plusieurs acquisitions et des dépôts effectués dans le cadre d'échanges avec le M.N.A.M.</p> <p><u>Effectif</u> : 69,5 "équivalent temps plein"</p> <p><u>Surface d'exposition</u> : 1 650 m²</p> <p><u>Fréquentation annuelle moyenne</u> : 455 000 visiteurs (330 000 payants, 125 000 gratuits)</p> <p><u>Réalisation d'actions pédagogiques</u> : Oui</p> <p><u>Politique de prêts / dépôts</u> : Oui</p> <p><u>Réalisations d'expositions temporaires</u> : Oui, 2 (nombre annuel moyen)</p>

Quatre grands pôles peuvent être distingués dans l'établissement. La relative division du travail ne doit cependant pas faire oublier "l'effet P.M.E." et la polyvalence qu'il implique.

- Equipes de conservation (y compris le chef d'établissement).
- Agents de surveillance et d'accueil.
- Equipes d'action culturelle et de communication : fonction historiquement négligée, ce qui se traduit par un caractère composite de l'équipe et des statuts précaires. Or, la dimension "médiation" du musée se développe (relations extérieures, actions pédagogiques, communications interne et externe...) et exige à présent de vrais spécialistes.
- Equipe administrative.

1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion

Le besoin d'une fonction d'administrateur est apparu sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs environnementaux, organisationnels et humains :

"Un musée, [...] comme n'importe quelle organisation au monde, a besoin, à partir d'une certaine dimension, de se gérer, de s'organiser. [...]. Les conservateurs [...] n'ont ni le temps ni [...] les moyens, ça ne fait pas partie de leur formation, de s'atteler à des tâches plus prosaïques mais bien réelles du type "ressources humaines, logistique, intendance, budget". Donc, les secrétaires généraux ont rempli ce vide parce que les musées étaient peut être bien gérés scientifiquement mais moins bien gérés globalement. [...] L'incitation de la D.M.F. nous a aidés, en déconcentrant des moyens - ne serait-ce que budgétaires, au chef d'établissement et du chef d'établissement au secrétaire général - et en nous donnant les moyens et les pouvoirs d'agir. Je crois que ça explique largement pourquoi, en dehors de nos relations interpersonnelles, on a acquis une réelle légitimité. On fait des choses dans les musées qui n'étaient pas faites avant" (Le secrétaire général).

1.1. Environnementaux

A partir de 1991, un mouvement pour autonomiser les établissements muséaux moyens est impulsé par la Direction des Musées de France. Il se traduit par une déconcentration de crédits et une responsabilisation des chefs d'établissements. Le besoin de gestion interne apparaît pour gérer l'engagement de moyens qui a été pris par les autorités de tutelle et pour fournir les éléments permettant le contrôle a posteriori par la D.M.F.

C'est pour répondre à ce besoin qu'a été créée à ce moment la fonction de secrétaire général... :

"L'idée étant [...] que le secrétaire général épaulerait le chef d'établissement [...]. On a donc été placé comme numéro 2 des musées pour, sous l'autorité directe du chef d'établissement, avoir une compétence par délégation sur le triptyque "intendance, personnel et budget", pour lequel on est a priori mieux formé que d'autres." (Le secrétaire général)

... et que des contrats de centre de responsabilité ont été mis en place. Cet outil juridique permet à la D.M.F. de :

" [...] contrôler de façon plus intelligente, non pas par un contrôle tatillon qui n'en est pas un et qui consiste à mettre des tampons sur nos factures, ce n'est pas du contrôle, c'est de la bureaucratie, donc un contrôle plus intelligent parce qu'en nous accordant une certaine autonomie et de vraies responsabilités, elle nous aide à mieux lui rendre des comptes".

Il permet par ailleurs au musée de mieux faire valoir ses vrais intérêts auprès de la D.M.F. Le rapport de confiance et de connaissance paraît ainsi meilleur au secrétaire général :

"Cela a permis à la D.M.F. de mieux connaître nos vrais problèmes et nos vrais priorités [...]. On a - eux comme nous - gagné en transparence, en meilleure connaissance des vrais enjeux, [...]. On sait mieux maintenant à la D.M.F., notamment grâce à l'action des secrétaires généraux, ce qui distingue les musées les uns des autres. Quand on fait des comparaisons on sait un tout petit peu moins mal quoi comparer et quoi ne pas comparer, compte tenu de la spécificité de chacun, alors qu'avant on avait tendance à avoir une vision très globale et très uniforme des musées. Les spécificités émergent grâce à l'action des secrétaires généraux, leur travail, leurs rapports d'activité qui mettent en évidence ce qui leur est propre." (Le secrétaire général).

Des freins continuent néanmoins à exister :

"L'Etat, depuis toujours, fait une partie du contrôle de gestion mais il a une démarche surtout budgétaire [...], et il croit faire du contrôle de gestion en faisant du budgétaire, alors que ce n'en est qu'une partie. D'autre part, disposant de toute une batterie de fonctions d'audit et de contrôle, il croit là aussi qu'il fait du contrôle de gestion, alors que ce n'est qu'une partie du contrôle de gestion. Il y a donc une part d'ambiguïté ou d'ambivalence qui fait que moi je n'ai encore pas vu de vrai contrôleur de gestion dans les lieux où j'ai travaillé, [...] mais la fonction mériterait d'exister. [...] L'Etat vit avec des concepts un peu anciens, avec un délai d'inertie pour s'adapter aux réalités nouvelles que l'entreprise privée a déjà découvertes depuis 15 ou 20 ans. [...] Il y a aussi le fait que, dans un musée, quand on est conservateur, on est incité à préserver plutôt qu'à innover. [...] On pense qu'on est là pour [...] appliquer des textes sans trop se poser de questions, tout en gérant le mouvement, au risque permanent de contourner les textes si l'on veut avancer. Dans le privé c'est différent, un chef d'entreprise n'est pas le gardien des trésors nationaux, il ne s'inscrit pas de la même façon que nous dans la durée." (Le secrétaire général).

A cette difficulté structurelle s'ajoute un problème conjoncturel lié à la mise en place d'une nouvelle équipe à la D.M.F. au cours de l'été 1994. Les nécessités de son organisation interne se sont traduites par une interruption temporaire du flux d'informations destinées aux musées. C'est ainsi qu'en octobre 1995, des incertitudes existaient sur le budget 1996 : aucune demande d'éléments prévisionnels n'avait encore émané de la D.M.F., et aucune réunion de préparation budgétaire n'avait été programmée. La difficulté de gérer sans vision à moyen terme est vivement ressentie à l'intérieur de l'établissement.

1.2. Organisationnels

Les chefs d'établissement - conservateurs de formation - ont besoin d'être épaulés dans les tâches administratives, budgétaires, de gestion du personnel que, leur formation ne les a pas forcément amenés à maîtriser. Mais l'adjonction de cette nouvelle fonction peut poser le problème du positionnement du secrétaire général par rapport au chef d'établissement : les conservateurs chefs d'établissement n'étaient, en effet, pas toujours préparés à bien percevoir les fonctions de leurs secrétaires généraux et ont eu tendance parfois, délibérément ou non, à les considérer comme de simples administratifs, les privant du plein exercice de leur fonction.

Au musée Picasso, le problème ne s'est pas posé en ces termes :

"Il s'est trouvé que j'ai pris mes fonctions dans ce musée au moment où Gérard Régnier [le directeur du musée] était nommé commissaire de la Biennale de Venise, ce qui l'a conduit à passer presque plus de temps à Venise qu'à Paris. Du coup j'ai bénéficié d'une vraie délégation de fait, [...] bien au delà de ce qui m'avait été promis comme secrétaire général. J'ai même dû veiller à ne pas me prendre pour le chef d'établissement, mais tout se passe en bonne intelligence entre Gérard Régnier et moi [...]. "Toutes proportions gardées il est le Président de la République et moi son Premier Ministre". (Le secrétaire général).

La légitimité de la fonction de secrétaire général semble à présent acquise pour l'ensemble des acteurs du musée. Le conservateur que nous avons rencontré évoque d'ailleurs le rôle de défenseur du musée joué par le secrétaire général vis-à-vis des autorités de tutelle.

Un poste de "chef du service intérieur" a été créé. Il a permis au secrétaire général de se décharger des tâches de maintenance tout en s'assurant que celles-ci s'effectuaient dans de bonnes conditions : *"Ces postes là, une fois créés, apparaissent indispensables à tout le monde, à tel point qu'on se demande comment on a fait jusque là pour suivre les activités des partenaires extérieurs"* (Le secrétaire général).

1.3. Individuels

Le développement de la fonction de secrétaire général s'est fait sous l'action conjuguée de deux hommes. Il a été favorisé par la volonté du secrétaire général d'occuper une véritable fonction *"d'administrateur et non pas d'administratif"* confortée par la capacité du chef d'établissement à accueillir à ses côtés un véritable "numéro deux" et à lui donner les moyens de son action.

Le secrétaire général possède une vision large de sa fonction qui contribue à l'intégrer dans l'institution. Il affirme sa vocation à s'occuper de tout ce qui concerne le fonctionnement du musée. Il conçoit sa mission comme à la fois verticale (budget, personnel, intendance) et horizontale (portant sur l'ensemble des activités du musée) :

"C'est-à-dire que l'on peut, en fonction des moyens, des compétences existant en interne ou pas, s'occuper de communication, d'action culturelle, de tout ce qui intéresse la vie et le fonctionnement normal du musée... Cela ne veut pas dire que l'on doit s'occuper de tout mais on a un droit de regard sur tout. [En dehors de problèmes purement scientifiques] il m'arrive de dire sous forme de boutade que je suis là principalement pour me mêler de ce qui a priori ne me regarde pas ..." (Le secrétaire général).

Les moyens humains dont il dispose sont cependant limités. L'unité de gestion est embryonnaire : une secrétaire administrative, un agent administratif (suivi de la dépense engagée), un "demi" vacataire administratif. Le secrétaire général reconnaît que cette équipe est un peu sous-dimensionnée par rapport à la charge de travail même si *"tout cela fonctionne sur une base très P.M.E., et si l'on n'a pas besoin d'une équipe de gestion de quinze personnes"* (Le secrétaire général).

La bonne intégration du gestionnaire dépend de sa capacité à prendre en compte les spécificités des acteurs :

"Le problème des conservateurs, c'est qu'ils ne peuvent pas tout faire. A tout prendre, il vaut peut être mieux qu'ils s'occupent de la conservation, des expositions et de leurs publications, quitte à délaissier la partie plus directement tournée vers le public. J'ai néanmoins contribué à faire progresser l'idée que la conservation a un droit de regard sur les actions pédagogiques et culturelles... De là à prendre en charge ces activités, il y a un pas qu'elle ne franchira pas, donc il vaut mieux essayer de faire remplir ces fonctions par des gens d'un autre type, même si ces fonctions ne sont pas institutionnalisées" (Le secrétaire général).

2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

Les réponses aux besoins de système de contrôle de gestion peuvent être apportées par des outils de gestion, par des processus organisationnels ou encore par des mécanismes permettant une sensibilisation des acteurs intervenant dans l'activité muséale.

2.1. Réponses formelles : les outils

2.1.1. Planification stratégique et déclinaison des objectifs

Le raisonnement du secrétaire général porte sur la définition des priorités du musée :

"Pour ma part, et dès mon arrivée ici, j'ai pris le parti de dire : "commençons par remettre les lieux en état et par tirer les conséquences de ce qui est la dimension la plus forte de ce musée - à savoir une fréquentation énorme au regard de notre capacité d'accueil - et tirons-en des conclusions en termes de moyens à mettre en oeuvre pour mieux accueillir notre public... avant même de se demander s'il faut renouveler la présentation des collections etc. etc., toutes questions qui peuvent légitimement être posées mais qui ne sont pas fondamentales par rapport aux questions cruciales et déterminantes. Dix ans ce n'est rien, on ne va pas faire des projets d'établissement fondamentaux tous les trois ans." (Le secrétaire général).

Le statut de centre de responsabilité implique cependant l'existence d'un projet d'établissement qui retrace les grands objectifs du musée et la mise en place d'une évaluation tri-annuelle de ceux-ci. Les missions sont déclinées et rappelées dans le contrat de centre de responsabilité. Elles s'énoncent cependant comme de grandes généralités auxquelles ne sont pas rattachés d'objectifs précis ou quantifiés : comment mesurer, dans ce cas, leur réussite ? On constate d'ailleurs, au paragraphe "évaluation", que la D.M.F. fait porter l'essentiel de son attention sur la procédure budgétaire ("*compte rendu de la gestion budgétaire*").

La difficulté de définition du projet d'établissement et de ses objectifs est essentiellement liée à la nature du musée et à sa relative jeunesse (dix ans).

"La notion d'objectifs mérite d'être clarifiée. [...] Dans ce musée Picasso, qui est un musée monothématique et qui n'a que dix ans d'âge, on pouvait considérer que le projet du musée était implicite à savoir : "maintenir les lieux à niveau, avoir une politique du meilleur accueil", ce qui peut paraître simpliste comme objectifs mais ce n'est déjà pas mal parce que, pour le reste, on ne va pas, tous les cinq ou dix ans, redéfinir la mission de ce musée. Donc, par rapport à cette notion de projet d'établissement, l'objectif ne méritait pas de savants débats pour remettre en cause ce qui, aux yeux de tous, était à peu près l'évidence" (Le secrétaire général).

Si les discussions ne portent donc pas fondamentalement sur les objectifs du musée, qui semblent bien affirmés, il est néanmoins nécessaire de s'interroger sur les moyens de les atteindre et sur la hiérarchisation des priorités :

" On a un débat sur les moyens, plutôt que sur les objectifs, ou sur le rôle du musée qui est plutôt bien établi. On a des problèmes d'espace, de priorités d'accueil mais je ne crois pas qu'on ait à remettre en question notre mission qui est de présenter Picasso" (Le secrétaire général).

Finalement, pour le secrétaire général, la définition des missions et objectifs du musée doit faire l'objet d'une analyse à plusieurs niveaux :

- Objectifs généraux : définition des moyens mis à la disposition du musée par les autorités de tutelle (moyens de financement, moyens en personnel).
- Objectifs internes : orientation des activités quotidiennes et maintien de la cohérence interne.

Il semble bien cependant que la relation "objectifs stratégiques / moyens de mise en œuvre de la stratégie" ne soit pas réellement faite dans cet établissement. Les deux réflexions sont menées de façons relativement indépendantes. Une voie d'amélioration de la planification stratégique est peut être à rechercher.

2.1.2. Procédure budgétaire

- La préparation budgétaire

Les acquis liés au contrat de centre de responsabilité se traduisent, sur le plan budgétaire, par l'existence d'une seule ligne budgétaire à gérer au lieu de plusieurs. Il y a, par conséquent, moins de mouvements de crédits à organiser dans le courant de l'exercice, le suivi de la dépense engagée en est également facilité.

Le dialogue entre la D.M.F. et le musée, pour préparer le budget de l'année suivante, n'est cependant pas fondamentalement transformé : la base de discussion demeure le budget de l'année précédente. Le rapport d'activité, qui retrace l'emploi qui a été fait des crédits de l'année antérieure, permet de mettre en évidence la partie "*reconductible et obligatoire*"¹²⁴ et la partie non reconductible, qui fait l'objet de débats de priorités. C'est là le véritable enjeu : le musée doit faire valoir et défendre ses besoins budgétaires sur cette partie non reconductible.

Le budget ne comporte pas de recettes propres mais des subventions et une dotation déléguée par la R.M.N., indexée sur les résultats commerciaux de la librairie et sur le droit d'entrée. Le montant du budget couvre les besoins de fonctionnement du musée (3 MF) mais... tout juste :

"Nous dépensons la totalité de nos crédits parce que nous en avons cruellement besoin, et même si notre dotations croissait miraculeusement de façon importante, je crois qu'on en trouverait l'emploi assez vite parce qu'on assure le fonctionnement minimal de l'établissement. Beaucoup de choses pourraient être faites plus vite qu'elles ne le sont. On n'est pas excessivement pauvre puisqu'on arrive à survivre mais on n'est pas très riche non plus ; je pense notamment aux dépenses orientées vers l'action culturelle, vers la communication, où l'on pourrait faire beaucoup plus." (Le secrétaire général).

- La gestion interne du budget

C'est la dimension "P.M.E." du musée qui a amené le secrétaire général à "*s'adapter à l'institution dans laquelle [il] travaille*". Les modalités de gestion interne du budget sont des conséquences directes de cette adaptation aux besoins de l'institution et à la prise en compte des résistances des opérationnels.

Dans quelques grosses "*boutiques*" où il avait précédemment travaillé (Beaubourg ou la D.M.F.) le secrétaire général avait mis en place des pratiques d'allocation d'enveloppe prévisionnelle par service ou secteur dépensier. Cette gestion "*rigoureuse et sophistiquée*" ne lui paraît pas de mise à Picasso, plus modeste structure avec un

¹²⁴ Il y a toujours 80 ou 90 % du budget qui est reconductible dans l'esprit des deux parties : l'eau, le gaz, l'électricité, les maintenances diverses...

budget de fonctionnement de 3 MF (dont 80 % de "dépenses incompressibles"). Sa méthode est plus pragmatique et repose sur des relations de confiance avec ses quatre ou cinq interlocuteurs "dépensiers". S'il alloue bien une enveloppe de principe à chacun, elle n'est pas formalisée et fluctue au gré des circonstances et des besoins qui se révèlent en cours d'exercice. Une réunion de service bimensuelle permet de faire le point des besoins et de l'état des dépenses engagées.

Cette absence de formalisation ne signifie pas absence de dialogue ou simple constat a posteriori de la dépense engagée :

"On établit tout de même un budget pour les expositions et cela donne lieu à un dialogue avec le conservateur concerné pour évaluer dépenses et recettes [...] mais je n'éprouve pas le besoin de formaliser notre accord par une enveloppe officielle et des demandes de comptes périodiques. C'est une affaire de confiance. [...] Je joue un peu le rôle de l'épicier avec son crayon sur l'oreille. Rien à voir avec le M.N.A.M. et ses expos mobilisant quinze interlocuteurs et un budget, non pas de 400 000 F, mais de 15, 20 ou 30 MF" (le secrétaire général).

Le suivi précis de la dépense engagée (nécessité de la gestion publique) est assuré par le secrétaire général et l'agent administratif. Le principe d'allocation par tranches évite que l'ensemble des crédits ne soit dépensé en début d'année, au risque de ne plus disposer de crédits pour la fin de l'exercice. Elle permet également au ministère de se réserver la possibilité d'opérer des décisions modificatives en cours d'année¹²⁵. La centralisation de la signature des bons de commande par le secrétaire général permet enfin de contrôler parfaitement la dépense engagée.

La notion de report intervient à deux niveaux :

- pour les crédits engagés dans l'année mais qui n'ont pas été mandatés, qui n'ont pas fait l'objet d'une facturation : notion de report quasi-automatique, la différence est reportée sur l'exercice suivant.
- les reports dans le régime normal n'ont pas un caractère absolument automatique mais, en principe, dans le cadre des centres de responsabilités, un régime d'automatisme s'impose.

¹²⁵ Le recours habituel à cette pratique génère au sein des établissements des réflexes de consommations anticipées. Le conservateur rencontré avoue ainsi : *"On sait que, tous les ans, en cours d'année, les dotations budgétaires théoriquement accordées par la D.M.F. vont être revues à la baisse une ou deux fois. [...] Il faut donc faire toujours passer ses priorités budgétaires en début d'année (avant les restrictions budgétaires) et prévoir plus large, surestimer ses besoins pour l'année à venir. On sait dans l'année combien on consomme donc on demande plus"*.

2.1.3. Suivi opérationnel

La présence et le travail du secrétaire général ont permis le développement d'un certain nombre d'outils qui n'existaient pas jusque là :

"Il a fallu l'arrivée d'un secrétaire général pour qu'il y ait un rapport d'activité ... Cela paraît le B.A BA pour toutes les entreprises mais, dans les musées, comme la fonction permettant de produire ce type de travail n'existait pas... Il a fallu attendre la venue d'un administratif qui veuille et sache produire ce type de document et qui ait du temps à lui consacrer..." (Le secrétaire général).

Le rapport d'activité devrait permettre d'informer la tutelle des réalisations du musée et de lui donner les éléments pour vérifier que les moyens mis en œuvre l'ont été de façon cohérente par rapport aux objectifs :

"Le troisième rapport d'activité [...], celui de l'année prochaine, [...] sera centré sur les trois années 1993, 1994, 1995 avec cette notion de démarche et d'objectifs. J'essaierai de montrer tout ce qui aura pu être fait ou pas." (Le secrétaire général).

Le niveau d'exigence quant à ce document ne semble cependant pas très élevé et le contenu très complet des rapports d'activité du musée Picasso tient plus à l'initiative du secrétaire général plutôt qu'à la volonté des tutelles d'obtenir une information exhaustive.

En interne, le secrétaire général diffuse quelques tableaux de synthèse (état de la dépense prévisionnelle, dotation annuelle...) pour informer les différents secteurs. Les outils de gestion financière sont cependant peu développés. Leur aspect artificiel et leur inadaptation aux besoins de l'établissement et de ses acteurs ont conduit le secrétaire général à y renoncer. C'est ainsi que lors de sa première année d'activité, il avait cherché à mettre en place une comptabilité analytique. Finalement, après plusieurs analyses et simulations, le caractère opératoire et opportun de cet outil lui a paru bien mince :

"Je prétends que, pour les seuls besoins de ce musée, il n'y a vraiment pas besoin de couper les cheveux en quatre. Je n'ai pas besoin de trouver une clé de répartition pour répartir la charge d'électricité entre la conservation et la surveillance parce que ça ne sert à rien, puisque la facture d'électricité il faudra que je la paie, je ne vais pas couper l'électricité aux uns ou aux autres. Intellectuellement, c'est très bien mais sur un mode opératoire je n'en ai absolument pas besoin [...] Ceci étant, j'ai quand même, dans mes petits tableaux, tous les chiffres utiles et le jour où l'on me demandera l'ensemble de mes dépenses, pas seulement par nature mais aussi par destination ou par secteur d'activité, je pourrai les présenter et d'ailleurs [...] je sais très bien ce que représente la part consommée pour la documentation, la conservation, etc.[...]" (Le secrétaire général).

Les outils de gestion doivent correspondre à la nature de l'entreprise :

"On donne l'impression de produire des choses qui tournent en boucle. [...] A Orsay il y a mille et une raisons de mettre en place une vraie comptabilité analytique pour avoir des éléments de comparaison avec d'autres institutions de ce type, qu'elles soient en France ou ailleurs, que ce soit Pompidou ou le Met' à New-York. Là je dis qu'il faut donner les moyens aux gestionnaires, en outils comme en hommes, pour faire ce

travail... mais je ne suis pas Orsay moi, je suis Picasso. Orsay c'est 100 MF de crédits de fonctionnement, 50 MF l'an prochain de crédits d'investissement et 500 ou 1000 personnes là où on est 50. Donc l'outil dont a besoin Orsay, je n'en ai pas besoin." (Le secrétaire général).

S'ajoute à cette réflexion le fait que le rapport d'activité doit contenir les informations permettant de faire passer les messages fondamentaux, à l'intérieur de l'organisation mais également vis-à-vis des autorités de tutelle. Il est donc nécessaire d'opérer un choix très précis de ces informations pour ne pas surcharger les lecteurs et diffuser un message clair :

"J'ai fait exprès d'alléger telle partie et d'insister sur telle autre pour leur rappeler que j'étais secrétaire général et que j'avais d'abord à ouvrir mon musée au public avant de faire de la comptabilité analytique." (Le secrétaire général).

L'idée d'une évolution du système de contrôle de gestion n'est pas pour autant écartée par le secrétaire général :

"[...]si la division du travail devenait plus forte, avec des équipes plus constituées, plus compliquées à gérer, des secteurs distincts et autonomes, une formalisation plus forte deviendrait peut être nécessaire. Aujourd'hui ça ne l'est pas encore et l'entreprendre serait donner plus de travail que nécessaire pour pas grand chose".

2.2. Réponses organisationnelles

Les réponses organisationnelles à l'émergence du besoin de gestion dans l'établissement sont liées à la mise en place d'une fonction de secrétaire général, chargé de l'accompagnement des acteurs du musée dans leurs activités (aide à la décision, prise en charge des tâches administratives...) et de l'interface avec l'extérieur (tutelles et divers partenaires). La fonction de gestion :

"[...] s'imposait et a été reconnue assez naturellement même si, au départ, la mise en place d'un cadre gestionnaire a pu paraître quelque peu incongrue aux yeux de gens qui n'avaient jamais travaillé dans un contexte autre que celui de la conservation d'un côté, la surveillance de l'autre, pour dire les choses schématiquement. Elle s'imposait aussi parce qu'elle comblait un vide manifeste dans certains aspects de la vie du musée, tout ce qui était interface en termes de gestion du budget, du personnel et de problèmes d'intendance. Le chef d'établissement est quand même très heureux d'avoir auprès de lui un gestionnaire qui va suivre régulièrement, et dans le détail, aussi bien l'aide à la décision pour le budget que la gestion des ressources humaines" (Le secrétaire général).

2.3. Sensibilisation des acteurs

2.3.1. Reconnaissance du rôle de gestionnaire

Le secrétaire général reconnaît volontiers que l'importance de son rôle dans le musée est à présent reconnue par les différents acteurs de l'établissement, aussi bien le chef d'établissement que les conservateurs et les opérationnels.

Emergence de la fonction de secrétaire général et de son utilité dans l'établissement :

"Mes collègues et moi sommes parvenus notamment à combler certaines lacunes et à montrer que nos compétences pouvaient être utiles au collectif du musée. On est de plus en plus et de mieux en mieux reconnus, me semble t-il. Autrement dit, si je m'en allais demain, ou si l'on m'affectait ailleurs demain, je crois que les gens qui sont dans ce musée me réclameraient un successeur, alors que ce n'était pas du tout évident il y a encore deux ou trois ans. Je ne suis pas sûr du tout que, dans les deux premières années, les conservateurs et autres acteurs du musée aient vraiment compris le caractère quasi-indispensable d'une fonction de ce genre. Maintenant ils s'y sont faits [...]. Donc je crois que, de ce point de vue là, c'est un bilan plutôt positif. On devient un peu indispensable, on devient une fonction utile" (Le secrétaire général).

"Je prétends que le secrétaire général est plutôt le numéro deux que l'adjoint parce qu'il n'est pas l'ombre du chef d'établissement, il est son bras droit et il a en plus une vocation particulière dans la mesure où il est administratif alors que le conservateur ne l'est pas" (Le secrétaire général).

La reconnaissance par le chef d'établissement de l'utilité d'un gestionnaire à ses côtés est assez naturelle surtout depuis que le statut de centre de responsabilité oblige à gérer toutes les dimensions de son établissement. Ce gestionnaire capable de le seconder, de prendre avec lui certaines décisions, de lui apporter un point de vue administratif ne peut que l'aider dans sa tâche. La démarche sera moins évidente pour les autres conservateurs et les opérationnels, qui risquent d'avoir une vision un peu limitée et répressive de la fonction :

"Pour eux, un administratif c'est, du moins au début, quelqu'un qui incarne des contraintes, qui a vocation à les empêcher de travailler, etc. Je grossis le trait évidemment mais, historiquement, il faut toujours se souvenir que ces musées moyens ou petits étaient composés de conservateurs d'un côté, d'agents de surveillance de l'autre. Quand un administratif vient s'intercaler entre eux, c'est forcément quelqu'un qui dérange, qui encombre et dont on se demande à quoi il sert. Aujourd'hui je suis persuadé que la plupart des acteurs du musée ont répudié cette image d'un secrétaire général "enquiquineur" et voient plutôt en lui quelqu'un qui rend des services, qui apporte quelque chose à l'institution, voire quelqu'un d'indispensable" (Le secrétaire général).

Le conservateur que nous avons rencontré confirme cette impression du secrétaire général en soulignant les trois rôles essentiels remplis, selon lui, par l'administrateur du musée :

"Il est le lien entre le musée et la D.M.F. sur le plan financier, il défend nos besoins financiers et prévoit les investissements futurs [...]. Il suit les dépenses engagées et les contrôle car il connaît, en accord avec la conservation, les lignes prioritaires. Il est le seul à savoir où passe l'argent. Il organise des réunions de service et informe régulièrement chaque conservateur du crédit dont il dispose pour réaliser son projet [...]. Il est surtout chargé de la gestion administrative et du suivi du personnel. [...] C'est le problème essentiel car, pour que le musée fonctionne, il faut qu'il y ait un minimum de personnel de sécurité et de surveillance. Il s'assure donc que le musée dispose du personnel nécessaire pour assurer le service public et, en cas de besoin, recrute du personnel vacataire" (Le conservateur).

2.3.2. Rôle des outils en matière de sensibilisation

Le rapport d'activité élaboré par le secrétaire général vise à communiquer et diffuser les messages fondamentaux à l'intérieur de l'établissement :

"Vous avez remarqué que je martèle ce genre de choses dans le rapport d'activité".

"Les objectifs sont déclinés comme des évidences, ça va de soi... ça va de soi, mais ça va mieux en le disant".

"Quand je suis arrivé ici ça ne m'a pas paru aller de soi pour tout le monde. Je vous ai dit à quel point le public - qui est notre premier problème bien entendu, mais au service duquel nous sommes tous - [...] dérangeait et dérange encore. On tendait à avoir des réflexes un peu malthusiens sur le mode : "il y a trop de monde dans ce musée et on a du mal à suivre, donc faisons en sorte que le public vienne moins en fermant plus souvent le musée". [...] J'ai eu le sentiment que les gens en place, les conservateurs comme les agents de surveillance, étaient les premiers à rêver d'un musée fermé et, pour eux, le musée idéal n'était pas loin d'être un musée clos au public... J'ai eu à inverser la vapeur en leur rappelant que la priorité c'était le public et que nous on est au service du public [...] Ce n'est pas le public qui doit se caler sur nos contraintes et nos horaires, c'est nous qui avons à nous adapter à la demande du public." (Le secrétaire général).

Les informations de gestion sont peu utilisées par les acteurs du musée. Elles sont systématiquement fournies au chef d'établissement pour l'informer du fonctionnement de l'établissement. Avec les opérationnels, le dialogue est relativement informel mais quotidien :

"Chacun y a accès. Chaque fois qu'on me pose une question de cet ordre j'essaie d'être un peu didactique et d'expliquer pourquoi je souhaite que telle dépense soit différée ou même pourquoi je dis oui tout de suite. J'explique à chaque fois ce qu'il en est de nos disponibilités, et dans quel contexte elles se situent. J'essaie d'être pédagogue, et je me crois tout à fait transparent... même si je ne prends pas l'initiative d'arroser mes partenaires de notes ou de tableaux de bord mais c'est un peu fonction de l'intérêt qu'ils y portent." (Le secrétaire général).

2.3.3. Rôle du gestionnaire

Au delà de l'aspect technique de son rôle (compétence en matière budgétaire, en gestion des ressources humaines...), le gestionnaire se situe au carrefour par lequel peuvent transiter toutes les informations et toutes les procédures qui font le fonctionnement quotidien de l'institution. Il contribue à la mise en évidence des difficultés et à leur prise en charge :

"Je crois très utile qu'il y ait, auprès du chef d'établissement, un cadre gestionnaire qui coordonne, anime, accompagne, le mouvement des autres. Une bonne partie de mon travail ne consiste pas à régler les problèmes des autres mais à me faire l'écho des problèmes portés par les autres, voire à les leur renvoyer sous une forme différente... Je crois que c'est une fonction tout à fait déterminante et utile, même si elle ne se voit pas au premier abord. Il y a beaucoup de choses qui se font par ma seule présence, même si j'ai le sentiment que ce n'est pas moi qui défait les choses et que je renvoie en fait mes interlocuteurs à leurs propres problèmes, je crois qu'en dialoguant avec eux je

les aide à trouver des solutions. C'est un travail d'écho, je dirais, qui fait partie de la fonction, qui relève de cette tâche fondamentale de coordination" (Le secrétaire général).

Il assume un rôle d'accompagnateur, de facilitateur du dialogue, d'aide à la décision, de coordinateur et de synthèse. Le secrétaire général est un peu le pivot dans l'interface avec les personnes extérieures : il protège les uns et les autres¹²⁶, il est l'interlocuteur qui incarne la continuité et qui facilite leur travail.

"Je suis accompagnateur, "faciliteur", c'est assez difficile à décrire mais c'est fondamental et c'est au cœur de la fonction transversale que j'assume. Je ne suis pas forcément opérationnel sur le terrain, pas forcément décideur puisqu'il y a un directeur mais je suis "faciliteur" pour tout le monde." (Le secrétaire général).

3. Synthèse

Ici, on le voit, plutôt qu'un système formel de contrôle de gestion c'est une authentique **fonction de gestionnaire** de l'établissement qui s'est développée.

Certes les **moyens** de développement d'un système de gestion existent, qu'il s'agisse du **statut administratif** qui suppose que la gestion soit prise en charge par l'établissement lui même, la tutelle n'exerçant qu'un contrôle a posteriori, ou de la présence au sein de l'établissement d'un **gestionnaire** compétent et très impliqué.

Et cependant le **besoin** de véritables systèmes de contrôle de gestion ne paraît pas s'imposer. Tout se passe comme si le gestionnaire y pourvoyait. Il s'est, pour cela, doté des outils nécessaires à la gestion budgétaire et il produit les éléments utiles au contrôle a posteriori par les autorités de tutelles. Son véritable rôle apparaît alors comme celui de **serviteur du musée et de son projet culturel**. Vis-à-vis des autorités de tutelle, il représente et défend les **intérêts** du musée ; à l'intérieur de l'organisation il soulage les acteurs opérationnels - ceux qui sont porteurs de l'activité et du projet culturels - des tâches administratives, les soutient en leur donnant les moyens (financiers, matériels et humains) dont ils ont besoin, leur fournit les informations utiles à leurs décisions. Il est également garant de la **cohérence** des activités du musée, s'efforce de diffuser les messages fondamentaux sur les objectifs de l'institution. C'est, en fait, une fonction de chef de petite entreprise au sein de laquelle le centre opérationnel domine et doit faire l'objet de toutes les attentions.

¹²⁶ Les conservateurs foisonnent en général d'idées et auraient volontiers tendance à faire constamment évoluer les projets. Des systèmes de garde-fous semblent indispensables pour qu'ils laissent travailler les prestataires de service, par exemple les architectes et les maîtres d'ouvrage, selon les plans des travaux arrêtés précédemment.

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	+	Statut de centre de responsabilité favorable au développement de systèmes de contrôle de gestion : crédits budgétaires gérés en interne et création du poste de secrétaire général.	- / +	Le statut de centre de responsabilité impose la prise en charge de la gestion au niveau de l'établissement. Celle-ci pourrait cependant demeurer très administrative.
Taille	+	Suffisamment importante pour qu'il existe de véritables fonctions administratives.	-	Complexité de sens et d'abondance faible : il s'agit d'un musée monothématique, les activités sont relativement homogènes, l'équipe opérationnelle de petite taille, le montant budgétaire peut être géré par une seule personne : le besoin de véritables systèmes de contrôle de gestion n'est pas vraiment ressenti.
Autonomie décisionnelle	+	Assez grande.	-	L'autonomie décisionnelle dont bénéficie l'établissement justifie son besoin d'une fonction de gestionnaire... pas nécessairement de systèmes de contrôle de gestion.
Autonomie financière	- / +	Limitée.	- / +	Une ligne budgétaire à gérer en interne : besoin de décomposition et d'analyse. Néanmoins, une très grosse partie de la dépense est "incompressible", le besoin de gestion porte sur une part faible du budget.
Gestionnaire	+	Présence d'un véritable gestionnaire au sein du musée, compétent techniquement et capable d'assumer la gestion de l'établissement dans tous ses aspects.	-	Il a la capacité de faire émerger le besoin de systèmes de contrôle de gestion mais son analyse le conduit à limiter leur développement.
Implication du gestionnaire	+	Fortement impliqué, désir de servir l'établissement et de le doter des outils nécessaires.	-	Implication forte mais ne ressent pas le besoin de développement de systèmes de contrôle de gestion.

Tableau 11.5. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

On se tromperait en ne voyant pas ici le **côté volontariste** de cette définition de fonction. Elle repose sur une véritable **analyse des besoins** de l'institution et de ses acteurs. Le gestionnaire du musée Picasso possède de sérieuses connaissances en outils de gestion et la curiosité intellectuelle pour les mettre en œuvre. Sa réflexion l'amène cependant à les considérer comme peu pertinents pour cet établissement et, par conséquent, à ne pas les utiliser.

Conclusion

La non émergence d'un système de contrôle de gestion dans les établissements muséaux peut être expliquée par le **manque de moyens** favorables à ce développement et / ou par l'**absence de besoin** d'un tel système. Elle peut correspondre, aussi, à une analyse détaillée des **besoins de gestion de l'institution** et à une **anticipation des résistances** qu'opposeront les acteurs en place au développement de systèmes de contrôle de gestion. Les modalités d'action de l'unité de gestion se définissent alors à l'intérieur d'un **cadre "culturellement"¹²⁷ acceptable**. C'est la position du secrétaire général du musée Picasso.

Le classement en **trois catégories** - moyens de développement insuffisants, absence de besoin ressenti et développement d'une fonction de gestionnaire pour faire face à des besoins peu importants pour lesquels l'établissement dispose de moyens limités - des musées ici analysés peut cependant sembler un peu **formel**. La lecture des analyses diachroniques nous donne en effet à penser que l'on est en présence d'une **gradation** des systèmes de contrôle de gestion analysés :

- le musée municipal de Melun n'a ni les moyens ni les besoins de développement de systèmes de contrôle de gestion,
- le muséum d'Histoire Naturelle dispose de moyens très limités en la matière mais n'en souffre pas car le besoin de systèmes de contrôle de gestion n'est pas réellement ressenti par le chef d'établissement, seul gestionnaire de ce musée,
- le musée du Vin utilise volontairement très peu ses moyens de développement de systèmes de contrôle de gestion car les priorités de son directeur sont ailleurs et portent essentiellement sur la gestion commerciale du musée,
- l'attitude réservée du directeur du musée des Beaux-arts de Grenoble vis-à-vis des systèmes de contrôle de gestion empêche leur développement et enferme le directeur administratif dans un réseau de contraintes fortes, externes et internes,
- enfin, le secrétaire général du musée Picasso compose avec les contraintes externes et internes de son établissement et répond à ses besoins de systèmes de gestion en développant son rôle de gestionnaire, "prestataire de service" isolé dans une structure administrative possédant un centre opérationnel dominant.

Les explications proposées tout au long de ce chapitre sont **multifactorielles** : la **taille** de l'établissement, bien sûr, mais également son **statut** administratif, l'**autonomie** dont il jouit et la présence en son sein d'un **gestionnaire**, semblent ainsi jouer un rôle

¹²⁷ Au sens "culture de l'organisation".

prépondérant dans l'émergence des besoins et des moyens de développement des systèmes de contrôle de gestion. Les analyses qualitatives complètent ces facteurs explicatifs en mettant en évidence le rôle essentiel joué par l'**acceptation interne** des systèmes de contrôle de gestion. Sans les **adhésions** conjuguées du **gestionnaire**, du **chef d'établissement** et des **acteurs opérationnels**, les systèmes de contrôle de gestion ne pourront trouver leur place dans les établissements muséaux.

C'est ce que nous démontrent les trois autres musées, étudiés au chapitre 12, qui, au delà des moyens de développement dont ils disposent, ont su mettre en place des systèmes de contrôle de gestion adaptés aux besoins de leurs organisations et de leurs acteurs.

CHAPITRE 12

VERS LE DEVELOPPEMENT D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION INTEGRE

Trois des huit établissements étudiés ici disposent d'un système leur permettant de **mettre sous tension leur organisation et son fonctionnement**. Les aspects formels y sont plus ou moins développés selon les besoins de l'établissement mais le système retenu permet, dans chacun d'entre eux, de **faciliter le pilotage** et d'**orienter les activités** des acteurs responsabilisés vers des objectifs préalablement définis.

Les analyses diachroniques réunies dans ce chapitre seront présentées dans un ordre croissant de développement des systèmes de contrôle de gestion :

- Le musée national de l'Automobile [section 1] présente un système peu formalisé, ne faisant pas appel à de nombreux outils ou procédures. Ce système est justifié par la relativement petite taille de l'établissement et le caractère monothématique de sa collection. L'acceptation du **système de référence** par les acteurs et leur **intégration** dans les **objectifs** et **valeurs** de l'établissement offrent cependant l'assurance que leurs activités sont conformes aux buts et aux objectifs de l'organisation.

- Le musée du Louvre [section 2] présente une **complexité de sens et d'abondance** qui justifierait à elle seule le développement d'un système de contrôle de gestion permettant la nécessaire **décentralisation de responsabilités**. La **procédure budgétaire** est la clé de voûte du système : le mécanisme des enveloppes en "cascade" (à la manière des poupées russes "matriochka") permet de décentraliser la gestion et la responsabilité très loin dans les services et départements.

- La Cité des Sciences et de l'Industrie [section 3] est le seul établissement culturel, à notre connaissance, qui ait mis en place un véritable poste de contrôleur de gestion. C'est aussi celui pour lequel on peut proprement parler de **système de contrôle de gestion intégré**. Interface entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel, le système retenu permet, là aussi, une véritable décentralisation de responsabilités.

Section 1 : LE MUSEE NATIONAL DE L'AUTOMOBILE

Le musée national de l'Automobile a été créé à Mulhouse en 1982 autour de la fabuleuse collection constituée par les frères Schlumpf. C'est un musée contrôlé (et non national !) appartenant à des personnes privées.

Structure juridique : dissociant l'objet du musée et son exploitation (protège les collections d'une mauvaise gestion).

- Une association propriétaire (loi 1901) possède les terrains, bâtiments et collections. Elle est composée pour moitié de partenaires représentant des collectivités publiques (Région, Département, Ville) et pour moitié de partenaires associatifs issus du monde automobile : Automobile Club de France, Comité Mondial de l'Auto auxquels s'ajoute un partenaire privé, S.A. Panhard et Levassor. Cette association a pour objet la création de la collection et son entretien, sa conservation et son développement. Président : Président du Conseil Général du Haut-Rhin.

- Une association de gestion qui a pour but la gestion, l'exploitation, l'animation du musée. Association de droit commun local qui regroupe des partenaires publics et associatifs du Haut - Rhin. Président : Maire de la ville de Mulhouse.

Il a pour mission d'explicitier et d'approfondir tous les aspects culturels de l'automobile, objet technique et fait de société, à partir des pièces de sa collection.

Effectif : 45

Surface d'exposition : 20 000 m²

Fréquentation annuelle : 350 000 visiteurs

Réalisation d'actions pédagogiques : Oui

Politique de prêts / dépôts : Oui

Réalisations d'expositions temporaires : Oui

Nous y avons rencontré le directeur de l'établissement, qui y exerce une fonction "classique" de direction générale, et la muséographe dont la "*mission concerne surtout les expositions, temporaires, thématiques, voire permanentes [...]. Mon travail se situe au niveau de l'exposition et de l'explication de l'objet*" (la muséographe). Ses objectifs sont d'apporter un "plus" aux visiteurs en termes de compréhension de la collection et de remise de la voiture dans son contexte historique, social, culturel ou même esthétique, en gérant des contraintes lourdes "*qui ne sont pas des contraintes d'argent mais plutôt des contraintes du style espace dans la salle*" (la muséographe).

La muséographe dépend directement du directeur de l'établissement, auquel elle rend compte directement de sa mission, mais elle a beaucoup de relations transversales avec tous les autres services du musée : l'atelier qui fabrique certains éléments nécessaires aux expositions, l'équipe de l'accueil à laquelle elle explicite ses activités pour que celle-ci puisse les communiquer aux visiteurs, le service éducatif... :

"*De ce point de vue là c'est quand même une position assez privilégiée, ça permet de voir un peu tout le monde dans l'entreprise*" (la muséographe).

1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion

1.1. Environnementaux

Les particularités du secteur culturel, doublées de celles du lien avec les autorités publiques, doivent être prises en compte par l'unité de gestion :

"Je pense qu'il faut une capacité d'adaptation réelle, que ce soit parmi nous ou vis-à-vis des collectivités territoriales, parce qu'on est quand même dans un milieu très spécifique [...] qui est sujet à une gestion souvent affective, avec ses courants, ses personnes. On est loin de l'entreprise et de la production. Etre comptable ou gestionnaire dans une entreprise comme la nôtre, c'est jongler avec des idées qu'on n'a pas forcément apprises, qui sont plutôt de l'ordre de l'adaptation. Il faut appréhender et trouver des repères, je pense que c'est relativement difficile... Quand on travaille dans une usine et qu'on sait qu'on doit produire trente voitures par jour, on a des outils qui permettent de suivre la production et c'est assez simple ; dans un musée on n'a pas cette mesure d'efficacité. Chez nous c'est toujours un peu "nébuleux" [...]. On vit dans un milieu qui n'est pas très ou pas trop réaliste et c'est parfois dur." (la muséographe).

Depuis quelque temps la situation financière, comme pour l'ensemble des musées étudiés, est plus difficile. Cela peut amener les membres du musée à tenir un plus grand compte du facteur financier dans certains choix d'activité :

"Dans les situations qu'on vit maintenant, où on essaie de faire attention au coût, je pense que je me dirais, même sans que ça vienne de la direction, "non, il faut que tu trouves une autre solution qui [...] soit tout aussi géniale mais qui coûte moins cher", je me débrouillerais..." (la muséographe, à propos d'un éventuel dépassement du budget d'une exposition).

1.2. Organisationnels

1.2.1. Liés aux conséquences du statut juridique

- Certaines décisions stratégiques ou de gestion peuvent ne pas correspondre aux besoins réels de l'établissement :

Les décisions prises par le Conseil d'Administration peuvent parfois ne pas concerner la seule entité "musée de l'Automobile" mais s'insérer dans le contexte plus large de la gestion municipale et départementale. On en verra l'exemple dans la création récente d'une structure fédérant les musées techniques de Mulhouse ("Musées sans frontière"). Cette association a deux objets :

- coordonner la réflexion à long terme des différents musées (en termes de programmation, de mise en réseau...) et mettre en place un interlocuteur commun représentant le pôle des musées techniques vis-à-vis des différentes administrations pour la manipulation des gros dossiers de subvention : suppressions de lourdeurs

administratives. C'est le travail de la chargée de mission qui est rémunérée par les collectivités publiques (subvention annuelle de la ville de Mulhouse 150 000 francs).

- promouvoir, de façon globale, les musées mulhousiens. Le budget de promotion est alimenté par les différents musées qui s'acquittent d'une cotisation calculée comme une quote-part des tickets d'entrée acquittés par les visiteurs. En 1994, la cotisation du musée national de l'automobile s'est élevée à 466 000 francs.

Au delà de la charge financière lourde que représente cette cotisation (qui pourrait être considérée comme un investissement, un budget de promotion et de communication du musée) cette décision pose des problèmes organisationnels au musée qui avait mis en place, depuis des années, en son sein un véritable service de promotion et de communication :

"Ces personnes avaient coutume d'utiliser un budget dont je ne dispose plus actuellement" (le directeur).

Pourquoi les ressources en termes de compétence et d'expérience du musée de l'Automobile n'ont-elles pas été utilisées au sein de "Musées sans frontière" ? A-t-on envisagé de faire gérer le budget de promotion des musées techniques mulhousiens par le service communication du musée national de l'Automobile dans le cadre d'un cahier des charges strict garantissant la prise en compte sérieuse des intérêts des autres musées ?

• **Le musée bénéficie d'une double image vis-à-vis de l'extérieur :**

Le musée est fortement lié à la puissance publique¹²⁸, qui joue un rôle important dans les deux associations, bien qu'il demeure un musée privé avec ses propres sources de financement, son propre budget etc. Il bénéficie, par conséquent, d'une double image : *"Par exemple, tandis que certains donateurs ne donnent que lorsqu'ils se sont assurés que nous ne sommes pas un musée d'Etat, d'autres nous donnent bien qu'ils découvrent que nous ne sommes pas un musée d'Etat. C'est assez surprenant, c'est à dire que pour un musée, l'image d'être ou pas musée d'Etat a une importance, ça dépend des milieux auxquels on s'adresse..."* (le directeur)

1.2.2. Liés à la mise en place récente de l'établissement

La responsabilité de la collection et de son exploitation a été confiée au "directeur - fondateur" qui a dû créer ex - nihilo une entreprise autour de la collection : *"J'ai embauché tout le monde, j'ai décidé des systèmes de gestion..."* (le directeur).

¹²⁸ Le directeur reconnaît d'ailleurs avoir sous-estimé au début *"l'importance des traditions, des us et coutumes et des règles administratives"*.

L'expérience du directeur dans le secteur privé a pu par conséquent être pleinement utilisée. Elle n'a pas été contrainte par des structures, des procédures ou des habitudes préalablement existantes, qu'il aurait fallu faire évoluer.

1.2.3. Liés au cycle financier

Le musée supporte des charges financières peu communes dans les établissements muséaux. C'est l'association de gestion qui a été chargée de financer l'achat des terrains et bâtiments. Le remboursement annuel de ces emprunts (1 million de francs par an) est une lourde charge dans le budget de ce musée. Situation *"rarissime : je n'ai pas rencontré, jusqu'à présent, d'établissement muséal qui ait à payer son terrain et ses bâtiments"* (le directeur). Ceci accroît d'autant le besoin de développement de ressources financières du musée.

Les moyens financiers sont essentiellement constitués des droits d'entrée (fixation libre du droit d'entrée par le responsable du musée en accord avec les membres de son équipe concernés par la question), des recettes de la boutique et de subventions d'investissement ponctuelles.

Les moyens d'action de développement des ressources financières semblent limités : *"Si la fréquentation est en baisse, nous pensons qu'il n'y a pas de solution générale applicable à un musée donné. Il est impensable que France Info fasse un reportage sur la queue à l'entrée de notre exposition comme ils ont fait pour Cézanne... Ce qui compte pour nous c'est la presse professionnelle du tourisme, la presse quotidienne, le guide du routard. Nous sommes un musée qui a une collection très forte. On y vient parce qu'il faut l'avoir vue. Nous jouons là-dessus. [...] On n'a d'ailleurs pas les budgets qui permettraient d'atteindre le très grand public. Alors quand on a une page dans un quotidien national, on saute de joie. Du côté Boutique, on maintient les ventes mais question promotion et communication on est tout aussi démuné. A la limite, il faudrait raisonner en "tête de gondole" si l'on veut vraiment être efficace, nous refusons le "n'importe quoi", même si cela marche bien ailleurs. Question d'éthique, d'exigence."* (le directeur).

L'expérience du responsable de l'établissement dans le secteur privé et la direction d'entreprises industrielles fait apparaître des procédures que l'on n'a pas l'habitude de trouver en univers muséal et qui, pourtant, font leur preuve dans cette institution : le stock de la boutique est ainsi en dépôt-vente pour que le musée n'ait pas à supporter son financement : *"C'est un choix à faire au départ il faut être ferme et savoir ce qu'on veut en s'appuyant sur sa collection"* (le directeur).

1.3. Individuels

Le rôle du directeur et de son expérience est déterminant sur le fonctionnement du musée. On sent une très forte influence des structures et des procédures qui sont mises en place sur les métiers du musée. La forte responsabilisation de chacun, liée au fait que le directeur fait confiance a priori aux personnes avec lesquelles il travaille,...

("A priori je fais confiance, et ça les gens ici le savent. Si je suis obligé de retirer ma confiance, ça devient assez désagréable d'avoir à travailler avec moi, mais, par contre, une fille comme Anna [la muséographe] au bout de six mois je lui ai laissé complètement gérer les budgets des expos etc. J'ai le souvenir de la façon dont on m'a laissé vivre, dont on m'a aidé à vivre, je suis très sensible à ça. Les progrès importants que j'ai faits l'ont toujours été grâce à des gens qui me faisaient confiance, donc je fais confiance.")

... crée un dynamisme et amène chacun à s'impliquer dans le projet général et à surtout se penser comme membre d'une organisation globale. La muséographe souligne ainsi que :

"Jean-Claude Delerm [le directeur] est quelqu'un qui associe beaucoup les gens à sa réflexion et à la marche de l'entreprise et qui les responsabilise énormément".

La volonté du directeur de l'établissement de doter le musée des compétences nécessaires au développement de l'institution est marquée :

"J'ai un peu l'impression que, dans le monde des musées, on manque de confiance en soi, et qu'on n'a pas intégré dans ses équipes les compétences qui sont celles de toute entreprise à la fin du XXème siècle. Alors, comme on n'est pas communicateur, comme on n'est pas homme de marketing, comme on n'est pas financier, etc., on utilise des conseils, des études, des audits... ce n'est pas ainsi que fonctionnent les entreprises normalement structurées. On ne compte pas sur les autres pour assurer sa gestion financière, son marketing et sa communication..."

2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

2.1. Réponses formelles : les outils

2.1.1. Planification stratégique et déclinaison des objectifs

Les lignes stratégiques à long terme sont définies par les présidents des associations et approuvées par le Conseil d'Administration :

"L'objectif du musée tient vraiment en deux mots : exploiter et développer le musée" (le directeur).

C'est le projet culturel qui permet de fixer des objectifs d'activités à moyen terme. Les acteurs y inscrivent leurs activités. La muséographe souligne ainsi que :

"On a un objectif général, on a un projet culturel, on sait très bien dans quel sens on va, en tout cas on sait ce qu'on ne doit pas faire. A l'évidence, tous nos projets doivent

concourir à réaliser l'objectif à long terme que l'on s'est fixé et qui est d'être un jour le grand centre de la culture automobile. On ne va pas accepter, par exemple, un don d'une fabuleuse collection de motos ou de vélos, [...]. Cela n'entre pas dans notre projet culturel. C'est, par contre, en fonction de ce même objectif que nous avons listé [...] les types de projets qu'il nous paraît intéressant de développer à plus ou moins long terme... Nous en tiendrons compte pour nos choix de manifestations dans l'année. [...] Nous tenons également compte de "l'air du temps" si, bien sûr, nous avons la compétence pour nous y glisser. On sait, par exemple, que la pédagogie est très prisée en ce moment. Nous l'introduisons dans nos programmes. J'ajouterai que nous travaillons beaucoup à la passion. Nous sommes dépositaires d'un certain héritage et nous tenons à le perpétuer". (la muséographe).

2.1.2. Procédure budgétaire

L'évaluation des charges budgétaires prévisionnelles est faite par le directeur, le directeur - adjoint et la comptable qui consultent, pour l'évaluation de certains postes, les équipes concernées. C'est ainsi que la muséographe est intégrée au moment de l'évaluation des besoins budgétaires des expositions :

"On établit une sorte de pré-calendrier des événements de l'année, de façon générale et sans chiffrer. Le stade suivant est un travail entre la direction et la comptable pour chiffrer globalement l'année. Puis on se revoit et on discute du budget de chaque événement et, bien entendu, j'ai mon mot à dire. On travaille de façon relativement collégiale mais sans perdre de vue les objectifs." (la muséographe).

L'association systématique des acteurs concernés à la préparation budgétaire fait apparaître de véritables réflexes de gestion à tous les niveaux :

"Ma méthode est de dire : "pour exécuter ce projet j'ai besoin de tant. Si je n'obtiens que tant, je ne pourrai faire que ça". Je laisse donc les directeurs choisir entre les deux solutions, les deux niveaux, mais il y a un vrai dialogue sur les projets des uns et des autres et leur coût. Après, c'est au directeur à fixer les urgences." (la muséographe).

Une négociation est systématiquement engagée avec les prestataires de service : on ne parle jamais de reconduction ou de "charges fixes" (au sens où l'emploient beaucoup des musées rencontrés pour désigner des charges incompressibles). Tout est négocié, y compris des postes comme l'assurance.

Le budget établi, l'information est diffusée dans l'organisation :

"Il n'y a pas de problème, [...] je reçois l'information relativement vite, il y a un très bon retour [...], je trouve que l'information circule assez bien..." (la muséographe).

2.1.3. Suivi opérationnel

Les indicateurs utilisés par le directeur pour le suivi de l'activité sont directement liés à ses préoccupations en matière de ressources financières et à son besoin de suivre les éléments de gestion budgétaire¹²⁹.

Avec le développement d'activités diversifiées, la nécessité d'une petite comptabilité analytique est apparue : elle ne concerne pour l'instant que les projets aux frontières strictement définies (par exemple, les expositions temporaires pour lesquelles est établi un coût global) ; pour les activités plus "diffuses", la ventilation se fait en postes budgétaires (charges par nature). La prise en compte de l'aspect arbitraire qu'a nécessairement tout choix de calcul de coût en comptabilité analytique se traduit par une volonté d'impliquer les acteurs dans les discussions :

"Par exemple [ma collègue comptable] me demande si j'estime normal que telle chose entre dans le budget décoration ou si je préférerais la voir figurer ailleurs. J'en fais autant de mon côté si je trouve anormale une imputation. Ces dialogues permettent d'utiliser les compétences de chacun et de cerner de plus près la réalité " (la muséographe).

Les outils de gestion évoluent. C'est ainsi, par exemple, que la muséographe et la comptable réfléchissent à l'heure actuelle à une valorisation des temps de travail des différentes équipes dans le coût global des projets.

2.2. Réponses organisationnelles

2.2.1. Décloisonnement

Le directeur exprime la volonté de voir les différentes équipes travailler de façon moins cloisonnée :

"Jusqu'à une date récente on était relativement cloisonné. Cela l'est beaucoup moins. On travaille de plus en plus en collaboration, des habitudes se prennent [...]. M. Delerm [le directeur] trouvait qu'il fallait qu'on travaille plus ensemble. Cela se fait au coup par coup, sur des sujets précis [...]. Par exemple, pour la manifestation "science en fête" je me suis intégrée à l'équipe chargée du stand. Je pense que c'est une évolution intéressante" (la muséographe).

¹²⁹ • Fréquentation mensuelle très détaillée : âge, origine géographique, motivation...

- CA quotidien : en droits d'entrée et en vente kiosque, CA par visiteur et par article, marge brute par visiteur...
- Budget réalisé N-1 et budget en cours
- Evolution de la trésorerie : gestion de la trésorerie prise en charge par la comptable.
- Trésorerie prévisionnelle

2.2.2. Responsabilisation

Certains postes budgétaires très définis entraînent la mise en place d'une structure de responsabilité :

"Franca [la comptable] voudrait évidemment qu'en face de chaque engagement de dépense il y ait un responsable. Ce n'est pas facile, étant donné la taille de l'entreprise, de faire coïncider découpage organisationnel et découpage budgétaire...[...] Pourtant, même sur des masses budgétaires concernant plusieurs projets, on désigne un responsable. A lui de se "débrouiller" avec les collègues concernés. [...] La clé de la bonne gestion c'est la personnalité de celui ou de celle à qui on confie cette responsabilité. Quelqu'un d'anxieux prendra des marges de sécurité excessives qui, en fin de compte, freineront l'élan des autres. Ce n'est pas ça la gestion" (le directeur).

L'analyse ne doit cependant pas être poussée trop loin pour éviter de produire des informations sans réelle signification :

"On a décidé de ne pas fractionner d'autres postes, l'entretien, les travaux. Ils constituent une même famille de dépenses. Il y a là une réelle difficulté et ça ne me paraît pas raisonnable de trop pousser l'analyse, la division, le fractionnement dans un établissement comme le nôtre. On court le risque de perturber les gens qui ne feront plus que de l'analyse financière. [...] Je ne dis pas qu'on soit arrivé au bon compromis, il reste des postes lourds non ventilés, mais c'est assez équilibré." (le directeur).

La procédure budgétaire de gestion en enveloppes permet une véritable responsabilisation des acteurs. La muséographe gère ainsi ses budgets d'exposition en même temps qu'elle en définit le contenu :

"Je ne crois pas qu'on puisse responsabiliser quelqu'un au niveau d'une entreprise si on ne lui parle pas d'argent. C'est important pour faire face aux difficultés qu'on rencontre. Je ne ferais pas une exposition sans relever, chaque soir, sur mon carnet, l'état de mon budget [...]. J'estime que c'est fondamentalement lié à ma responsabilité. Dès que j'obtiens mon budget je veux voir comment je vais le ventiler. C'est une histoire d'objectifs et de choix. Pour l'exposition Panhard, j'avais un budget de départ de 300 000 F H.T. et les photos à elles seules me revenaient à 120 000 F H.T. mais elles représentaient l'élément moteur de l'exposition et j'ai accepté la dépense. C'est vrai qu'il y a des questions comme ça qu'on peut se poser, moi je ne peux pas fermer les yeux et dire "je fais les photos et je ne veux pas savoir combien ça me coûte". Qui tiendrait le budget si ce n'est pas moi dans l'événement ? Bien sûr le service compta a tous ces éléments mais je me sentirais privée d'une part de mon travail si je ne tenais pas mon budget de mon côté." (la muséographe).

2.2.3. Développement de circuits d'information

La responsabilisation et la sensibilisation de chacun des membres du musée aux problèmes financiers créent des circuits d'information :

"D'une manière générale, je ne suis absolument pas une spécialiste de gestion mais je me sens très concernée, à tel point que lorsqu'il y a des achats hors exposition [...] il ne me vient pas à l'esprit de le faire sans demander à la compta où on en est sur ce poste sur le plan du budget." (la muséographe).

De même, il s'établit un échange constant d'informations comptables pour le montage et le suivi d'une exposition :

"[...] ça circule relativement bien je trouve, peut être parce qu'on est responsabilisé..." (la muséographe).

De son côté, la muséographe a le souci, dans ce type de projet (exposition) de transmettre à la comptabilité devis et factures, car :

"[...] si on ne suit pas nos factures, on ne sait plus qui a payé quoi et pour quoi, ce qui n'est guère pratique pour la compta analytique." (la muséographe).

L'équipe gestionnaire peut également être utilisée comme une ressource en matière de formation et d'information : *"s'il y a des choses que je ne comprends pas j'y vais et je lui demande de m'expliquer"* (la muséographe).

Les documents et les circuits d'information de gestion jouent un rôle important en matière de communication à l'intérieur de l'organisation :

"C'est plus simple parce que si on part des mêmes documents, on a déjà tout un travail qui est fait, qu'on n'a pas à faire, on va pouvoir comparer des choses qui sont comparables, [...] qui sont normalisées." (la muséographe).

Elle cite un exemple. Bien qu'elle ait la responsabilité de la gestion financière des expositions, certaines dépenses lui échappaient, par exemple celles de l'atelier, service relativement décentré. Elle s'en est expliquée avec les techniciens et il a été convenu qu'ils lui enverraient une copie de toutes leurs factures d'achat en précisant la finalité. Cette procédure permet à présent une meilleure imputation des consommations.

2.2.4. Rôle de la gestion dans l'organisation

Le rôle de la gestion dans l'organisation n'est :

"[...] pas la préoccupation constante des gens ici. D'abord parce que, dans un musée, ça n'est qu'un moyen. A la direction du musée de veiller à ce que ce moyen soit utilisé convenablement, de comprendre que c'est important pour l'animation de l'entreprise et qu'il faut avoir le souci de voir ce que peut être le futur en s'appuyant sur le passé et puis en s'y consacrant un peu dans le présent mais, honnêtement je ne pense pas que ce soit le souci principal de la plupart des agents du musée... En moyenne ça doit vraiment les occuper quelques pourcents de leur temps, au mieux, 1 à 3 % de leur temps [...]. Il ne faut pas non plus les traumatiser en leur demandant systématiquement de se préoccuper des coûts [...]. Il y a des gens qui doivent s'occuper de ça, c'est le directeur, c'est la responsable financière, c'est son aide - comptable" (le directeur).

L'équipe de gestion doit assumer un triple rôle : un rôle de sensibilisation, un rôle d'information (sur l'activité, les projets, les indicateurs...) et un rôle "d'assistance" (soulager les opérationnels dans les tâches administratives, leur éviter les procédures et formalités administratives pour qu'ils puissent se consacrer à leur activité).

La comptabilité est une source d'informations financières au service des acteurs. La muséographe signale qu'elle peut demander, à tout moment, les charges relatives à un projet, le montant de dépenses non engagées sur un poste budgétaire ou toute autre information comptable.

2.3. Sensibilisation des acteurs

Elle est impulsée par la direction... :

"C'est à la direction de faire prendre conscience de l'importance de la gestion, sans perdre de vue qu'il y a une grosse différence entre un musée et une entreprise où il y a des enjeux économiques... Nous sommes une association qui exploite simplement un musée. La seule chose qui nous est demandée, c'est de donner satisfaction à un public visiteur... Donc, prendre conscience que, dans un musée, l'argent lui même est au service de quelque chose d'autre..." (le directeur).

... et se traduit dans le discours des acteurs :

"C'est mon problème à double titre, d'une part parce que je suis responsable de l'expo, de l'événement et de son budget et, deuxièmement, je suis dans cette entreprise et on marche tous ensemble ; on a chacun sa fonction, chacun son rôle et si tout le monde s'amuse à crever les budgets de 100 000 F on se retrouve "sec" à la fin de l'année..." (la muséographe).

3. Synthèse des résultats

Si le musée national de l'Automobile bénéficie de **moyens de développement** de systèmes de contrôle de gestion assez favorables (un directeur sensible aux questions d'organisation et de gestion, une autonomie décisionnelle relativement importante, une taille physique et financière suffisamment large pour justifier le besoin de système de gestion), ceux-ci ne sont pas pour autant "exceptionnels" et il ne faudrait pas y voir une **raison déterministe** au développement observé des systèmes de contrôle de gestion. En effet, et comme pour la plupart des musées, les autorités de tutelle (ici les associations et, par leur intermédiaire, les puissances publiques) sont présentes et imposent parfois des choix qui ne correspondent pas directement aux besoins de l'institution (inscription dans un contexte plus général, par exemple la gestion du réseau de musées techniques), les moyens financiers connaissent une récession due au contexte économique et social général et les problèmes de définition des objectifs, de choix des activités et de sélection des actions "déontologiquement" acceptables sont les mêmes qu'ailleurs.

Le développement d'un système de contrôle de gestion efficace y est cependant observé. Celui-ci ne prend **pas une forme technique développée et formalisée** (outils peu nombreux mais adaptés aux besoins de pilotage de l'institution). Il se traduit, par contre, par un véritable **"état d'esprit"** diffusé à l'intérieur de l'organisation et permettant de mettre celle-ci **sous tension** (les décisions prises aux différents niveaux apparaissent en

conformité avec les objectifs généraux de l'établissement, les acteurs inscrivent leurs actions dans le cadre général de l'organisation), d'y voir se développer de véritables structures de **responsabilité** et des **réseaux d'informations** efficaces. Le système ne paraît pas, par ailleurs, figé puisque la réflexion continue et que des **voies d'amélioration** sont sans cesse recherchées.

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	- / +	Peut être un peu plus favorable que les statuts publics traditionnels dans la mesure où les procédures sont beaucoup moins administratives. Néanmoins présence forte des deux associations qui génère des contraintes importantes pour le musée (autonomie décisionnelle plus ou moins large selon le type de décisions).	+	Les associations propriétaire et gestionnaire ne sont que des organes de contrôle lointains : nécessité de développer une véritable gestion interne.
Taille	+	Suffisamment importante pour qu'existent, dans la structure, de véritables "fonctionnels" et une division des activités.	+	Suffisamment large pour justifier le besoin de systèmes de gestion (spécialisation des différentes équipes, besoin de coordination, nécessité de gérer un budget, etc.) mais suffisamment étroite pour que le besoin de formalisation ne soit pas trop développé.
Autonomie décisionnelle	- / +	Des contraintes et des décisions sont imposées par les associations mais néanmoins, en interne, les choix semblent relativement libres (choix des activités, établissement du budget, négociation avec les partenaires, recrutement du personnel...)	+	Les associations propriétaire et gestionnaire ne sont que des organes de contrôle lointains : nécessité de développer une véritable gestion interne.
Autonomie financière	+	Libre fixation des droits d'entrée, de la politique de la boutique (la seule limite est "déontologique"). Des charges financières lourdes imposées.	+	Besoin de prise en charge de la gestion budgétaire, de décisions en matière financière (gestion de la trésorerie).
Gestionnaire	+	Issu du secteur privé, expérimenté en matière de direction d'entreprises.	+	Il contribue à faire émerger le besoin de gestion.
Implication du gestionnaire	+	Très impliqué, désir de développement du projet culturel et volonté de mettre l'organisation au service de ce projet.	+	Il assume la fonction de gestionnaire et la développe comme une action de soutien à l'activité du musée.

Tableau 12.1. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

On pourrait voir ici une forme de système de gestion proche de celui développé par le musée Picasso et s'étonner que l'on parle de contrôle de gestion alors que ce terme avait été écarté dans le cas du musée Picasso [cf. supra, chapitre 11]. C'est que chacun des deux systèmes repose sur une conception différente des systèmes de contrôle de gestion. Au musée Picasso, le gestionnaire est un **prestataire de service isolé**, chargé de **gérer pour tous** une ressource financière fournie par les autorités de tutelle. Au musée de l'Automobile, il est **animateur et rassembleur, développeur** de la synergie entre les opérationnels et le système de contrôle de gestion, chargé de **donner à chacun les moyens de gérer une ressource commune rare**.

Il semble que la clé de voûte du système du musée de l'Automobile soit la **confiance** qu'a su donner la direction du musée à chacun de ses collaborateurs, amenant ceux-ci à assumer une véritable responsabilité. On ne trouvera pas ici une solution "universelle" mais plutôt la démonstration que des procédures adaptées aux besoins de l'organisation et à ses caractéristiques (création récente du musée, présence dès le début d'un directeur issu du secteur privé...) peuvent permettre l'émergence d'un véritable système de contrôle de gestion.

Section 2 : LE MUSEE DU LOUVRE

Statut du musée : Etablissement Public
Effectif : 1162
Surface d'exposition : 60 000 m ²
Fréquentation annuelle : 6 millions de visiteurs
Réalisation d'actions pédagogiques : Oui
Politique de prêts / dépôts : Oui
Réalisations d'expositions temporaires : Oui, 4 et plus (nombre annuel moyen)

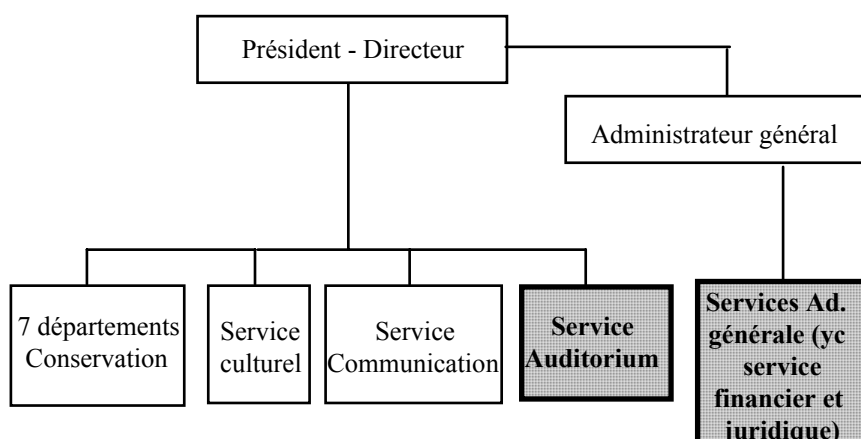


Schéma 12.2. Organigramme simplifié du musée du Louvre

• **Service financier et juridique** : rattaché directement à l'administrateur général, il est composé d'une quinzaine de salariés et assume un double rôle :

- préparer et exécuter le budget : tâches répétitives et matériellement très accaparantes. Chaque agent de ce service est le correspondant d'un ou de plusieurs départements ou services pour lesquels il gère à la fois les dépenses et les recettes (pour ceux qui produisent des recettes) :

"Ce qui permet à la fois d'établir de bonnes relations entre ces deux personnes. Quand on attend de nous un conseil ça se passe mieux parce qu'on connaît bien la matière et c'est un facteur d'intérêt et d'efficacité pour les gens parce qu'ils ont une vision à peu près globale de la marche de leur service " (Le responsable du service financier).

- traiter les marchés publics et les questions juridiques (conventions...).

• **Service de l'Auditorium** : service du musée chargé de la programmation et de l'exploitation de la salle du Louvre. Problème de son positionnement stratégique dans le portefeuille d'activités du musée :

"Naturellement l'idée d'un auditorium était apparue, mais plutôt sous-dimensionné parce que les conservateurs craignaient qu'il ne devienne une espèce de corps étranger greffé sur le Louvre, qui utiliserait ses espaces [...]. En 1987, Michel Laclotte [le Président-Directeur de l'époque] a orienté le projet, au delà de ce qui avait été primitivement envisagé lors de la programmation architecturale vers une activité pluridisciplinaire, assez riche, qui réponde à plusieurs objectifs [...] L'idée de M. Laclotte était double : c'était, d'une part, que le Louvre devait avoir un espace qui vive en permanence, un cœur qui batte avec des activités régulières destinées à transformer la relation du public à l'institution. [...] Il fallait pour cela adjoindre à l'auditorium la librairie, les expositions temporaires, les visites-conférences et même les restaurants afin d'en faire un lieu où il y ait une programmation très dense, où l'on puisse retrouver un lien régulier avec l'institution, et où l'on soit invité à revenir. C'est l'aspect "relations publiques". La deuxième idée, concerne évidemment la qualification de la visite : on a voulu introduire un certain nombre de disciplines traditionnelles et de disciplines nouvelles pour accompagner la visite, pour accompagner le regard sur les œuvres, pour le prolonger" (Le chef de service Auditorium).

La conséquence de cette volonté est une définition très large et très éclectique des activités développées par le service de l'Auditorium (400 manifestations annuelles) pour lesquelles le lien avec le musée et ses activités est plus ou moins lâche :

"Nous essayons de concevoir la programmation en étant le plus possible à l'écoute du musée, sans pour autant tomber dans une relation ancillaire vis-à-vis de lui, dans une relation de servitude. Pourquoi ? D'abord parce que ce qui prime dans un musée, ce sont les collections, et les conservateurs ont là une obligation primordiale, mais, en même temps, nous sommes là pour introduire une mise en perspective, des disciplines différentes. C'est une espèce de dialectique de travail avec les conservations qui les associe aux manifestations qui peuvent être faites en écho des collections, autour d'un thème d'exposition, mais sans en être l'illustration plate et figée car chaque discipline a sa propre logique". (Le chef de service Auditorium).

Le service de l'Auditorium représente un poids budgétaire de 8 MF de budget de production, 20 MF ⁽¹³⁰⁾ en "coût consolidé" (valorisant les prestations des autres services du musée et le coût de fonctionnement de la salle assumé au niveau central). C'est un choix d'activités de qualité et de visibilité pour le musée puisque le service est déficitaire : il réalise entre 2 et 4 MF de recettes : "*Il ne faut pas se leurrer, plus ce que l'on fait est exigeant, moins cela a de chances de se rentabiliser.*" (Le chef de service Auditorium).

Il est composé d'une quarantaine de personnes réparties en trois secteurs d'importance sensiblement égale en termes d'effectif :

- la programmation (sous la responsabilité directe du chef de service) qui conçoit les manifestations. Chaque élément de programmation fait intervenir un responsable (qui peut être une personne extérieure au service) et des assistants, le responsable peut être une personne extérieure.

- l'exploitation de la salle (régie technique, techniciens de maintenance, accueil du public, gestion du planning de la salle...).

- l'administration qui assume deux missions principales :

- la relation avec le public : le service clientèle est chargé de la partie commerciale : billetterie, suivi des caisses, abonnements, gestion de dossiers clients, suivi de la fréquentation, étude du public, partenariats avec d'autres salles parisiennes. A cette partie "commerciale" s'ajoutent la gestion de fichiers, des invitations et la réalisation de petits programmes d'information.

- l'administration de production : mise en œuvre des manifestations par des assistants qui sont en charge d'une série de cycles de manifestations, qui suivent la production, qui font les contrats avec les artistes, les conférenciers, les traducteurs, qui font venir les films, établissent les factures, les bons de commande, etc.

L'administration générale de la salle : réalisation du budget global du service, quelques petites questions de personnel (gestion des congés, gestion du budget vacation), tous les problèmes de procédures administratives, de mise en place.

Ces trois secteurs constituent trois forces centrifuges :

"Il y a en gros trois métiers antagonistes : il y a des programmeurs qui rêvent de la programmation la plus complète, la plus exigeante, la plus compliquée ; des administrateurs qui "rament" derrière pour financer, pour faire que cela soit possible ;

¹³⁰ Coût estimé.

et des régisseurs qui, au bout de la chaîne, doivent faire avec ce que les deux équipes précédentes ont préparé et trouvent que ce n'est jamais suffisamment prêt, suffisamment anticipé, suffisamment organisé. Eux ils sont au pied du mur... Tout le monde a raison naturellement !" (Le chef de service Auditorium).

1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion

1.1. Environnementaux

Statut d'Etablissement Public : avant 1988, le Louvre était régi directement par la D.M.F. A cette date, le directeur du musée est devenu ordonnateur de dépenses et une véritable gestion des crédits s'est mise en place. Parallèlement, un certain nombre d'emplois a été créé et les différents services - y compris le service financier et celui de l'Auditorium - se sont constitués. En 1993, le Louvre est devenu établissement public. Il a, à présent, les attributs de sa souveraineté et, en particulier, la liberté tarifaire sous contrôle du ministère du budget et des tutelles - D.A.G., D.M.F.

Le contexte politique, économique et social pèse lourd. En 1995, la vague d'attentats en France et les tirs nucléaires dans le Pacifique ont conduit à revoir à la baisse les prévisions de fréquentation. En 1996, des restrictions budgétaires sont vraisemblables (contexte politique général). Elles auront, évidemment, leur traduction au niveau des services.

C'est ainsi que le service de l'Auditorium qui, jusqu'en 1995, n'avait jamais subi de coupe dans ses demandes budgétaires (phase de création favorable avec des moyens financiers significatifs) pourrait en connaître en 1996, sans toutefois qu'elles soient trop gênantes pour son activité :

"On a encore à peu près les moyens de faire des choses en faisant très attention, en négociant de près avec les fournisseurs, etc. On a eu des coupes budgétaires notamment sur des enveloppes de fonctionnement, on essaie de ne pas couper dans la production et, en revanche, de couper dans le fonctionnement" (L'administrateur Auditorium).

1.2. Organisationnels

1.2.1. Les particularismes du travail artistique

La nature même du travail artistique et de ses acteurs impose une certaine souplesse en matière de gestion... :

"C'est vrai que certains programmeurs ont tendance à dépasser leur budget mais si c'est pour des programmes intéressants, on ne peut pas dire qu'il y ait gaspillage... D'autres ne dépassent jamais, comme la programmatrice x qui a plutôt tendance à gonfler ses demandes et comme elle négocie très serré avec les uns et les autres, elle a toujours un excédent. Je ne crois pas qu'il faille être trop rigide. [...] Certes, il faut des

règles, surtout en période de récession, mais [...] il faut laisser une certaine liberté" (L'administrateur Auditorium).

... et un besoin d'une gestion à long terme (spécificités de certaines activités) :
"Le calendrier annuel est fait deux ans à l'avance. On est en train de travailler sur 97 - 98 et on a déjà arrêté certains points, même si ce n'est pas très détaillé encore." (Le chef de service Auditorium).

L'importance du Louvre au plan national et la souplesse de gestion offerte par le statut d'Etablissement Public contribuent à faciliter cette vision à long terme :

"On n'est jamais certain de notre budget de l'année suivante, cependant la taille même du Louvre (surtout maintenant que nous fonctionnons en E.P.) nous donne une bonne garantie de travail sérieux. Les projets sont préparés longtemps à l'avance et par nous, pas par les tutelles. C'est nous qui fixons les échéances, qui précisons les besoins. Nous avons avec les tutelles des négociations à dates fixes que concluent des conseils d'administration réguliers. [...] Il y a aussi la "culture d'institution". Les relations que Mathilde Chevrel [l'administrateur de l'Auditorium] et moi avons avec Jacques Ballu [le responsable du service financier] et Brigitte Jeanneney [l'administrateur général du musée] sont analogues à celles que ces derniers ont avec leurs correspondants des ministères de tutelle. En outre, le budget de l'Auditorium est très bien tenu et il est respecté chaque année, ce qui confère une vraie crédibilité à notre administratrice quand elle le défend auprès du service financier du musée et de l'administrateur général". (Le chef de service Auditorium).

Le concept de "saison" a sa place dans la gestion budgétaire de l'Auditorium¹³¹ : à la fin de la saison (en été) un bilan de l'activité est dressé, il est complété par un bilan de mi-exercice des dépenses de la programmation.

"S'il reste des petites enveloppes non dépensées, on les répartit sur la fin de l'année, cela permet de ne pas être trop strict. On gère plus serré en début d'année et, en milieu d'année, on procède à quelques réajustements par opération, et ça permet de terminer l'année tranquillement." (L'administrateur Auditorium).

Inversement, le début de la saison correspondant à la fin de l'année budgétaire, on pourrait craindre que certaines enveloppes ne soient déjà trop engagées. L'administration de l'Auditorium qui ne paraît pas s'en inquiéter : elle pense que, dans ce cas, il serait possible de comprimer suffisamment les dépenses de fonctionnement pour ne pas remettre en cause le projet culturel :

"Pour l'instant, la programmation s'équilibre plus ou moins d'elle-même. Certaines opérations sont déficitaires, d'autres sont bénéficiaires, ça s'équilibre. On peut d'ailleurs rattraper certains dépassements grâce aux économies faites en début d'année... C'est cette rigueur sur les dépenses de fonctionnement en début d'année qui nous permet ces rattrapages sur la programmation." (L'administrateur Auditorium).

¹³¹ Sur le plan budgétaire : fonctionnement en exercice alors que l'activité fonctionne en saison.

1.2.2. L'effet taille

Le changement d'échelle qu'a connu l'établissement au cours des dernières années s'est traduit par une croissance exceptionnelle de ses moyens (nombre d'agents, surface, crédits...). La légitimité du service financier et juridique a été servie par ce changement :

"Les conservateurs avaient tout à gagner à ce projet, puisqu'on leur donnait de plus grandes surfaces et que des crédits leur étaient ouverts. Ils ne peuvent pas dire : il y a les projets sans les crédits et les crédits sans le projet, aujourd'hui ça fait un tout [...]. C'est un changement aussi de leur travail et de la façon dont ils le conçoivent... ça a aussi facilité mon action, les circonstances étaient porteuses pour faire comprendre nos obligations et sensibiliser nos interlocuteurs..." (Le responsable du service financier)

Mais les conséquences de la croissance des moyens sont également visibles dans le développement des multiples activités qui implique une coordination interne entre celles-ci :

"J'essaie de travailler en très étroite liaison avec les conservations tout en rappelant toujours que nous avons notre spécificité. Il ne s'agit pas de proclamer "on est indépendant", avec des pancartes, mais d'avoir des rapports très réguliers avec un certain nombre de conservateurs. On a d'ailleurs [...] trois réunions par an avec les correspondants de chaque département au cours desquelles on présente la programmation telle qu'elle est ébauchée et où ils peuvent dire "est-ce que vous avez pensé à..." etc. Cela crée une espèce d'osmose, qui est indispensable. Un des principes de base posé par le directeur était qu'on ne doit pas se constituer en services complètement autonomes comme dans certains musées américains où on peut faire n'importe quoi indépendamment des conservations" (Le chef de service Auditorium).

1.2.3. Le budget

En 1996, il s'élèvera à 480 MF¹³² correspondant à une subvention versée par l'Etat (290 MF) et des ressources propres (190 MF)¹³³.

La marge de manœuvre est étroite car l'essentiel du budget (80%) est composé de dépenses incompressibles et ne concerne pas le secteur culturel proprement dit : il s'agit essentiellement des dépenses de personnel contractuel et vacataire (120 MF) et de l'exploitation du bâtiment (170 MF) :

"On arrive entre trois quarts et 80 % de notre budget sur lequel nous n'avons aucune marge de manœuvre" (Le responsable du service financier).

¹³² Le coût complet du musée nécessiterait d'y ajouter 150 ou 160 MF qui concernent le coût du personnel titulaire (directement rémunéré par le ministère de la Culture). Le taux d'autofinancement est relativement important pour un établissement culturel ≈ 29 %.

¹³³ Reversement de 45 % (par décret) du produit du droit d'entrée des collections permanentes à la RMN.

Les 20 % restants sont des dépenses culturelles. Certaines d'entre elles doivent néanmoins être considérées comme obligatoires¹³⁴.

Les dépenses des départements et des services s'élèvent à 25 MF (19 MF de restauration des œuvres et 6 MF de fonctionnement stricto-sensu, c'est-à-dire la documentation, les missions, les photos...). Même en y ajoutant les "droits de tirage"¹³⁵ et les dépenses des expositions temporaires, cela ne concerne qu'à peine 10 % du montant du budget.

1.3. Individuels

Au niveau central le recrutement, en 1988, du chef du service financier et juridique a contribué à l'émergence, à la mise en évidence et à la prise en charge du développement du système de contrôle de gestion.

Au niveau des services et départements, la présence de gestionnaires contribue au développement des systèmes de contrôle de gestion. A l'intérieur du service, le gestionnaire rappelle que l'administration... :

"[...] est là pour faire marcher la programmation, [...] pour que ça fonctionne, pour que ce qu'ont conçu les programmeurs puisse être réalisé par l'exploitation" (L'administrateur Auditorium).

Mais la fonction n'est pas toujours facile à assumer notamment en raison du fait que les opérationnels répugnent souvent à accepter les contraintes :

"C'est vrai que si les programmeurs étaient moins bouillonnants ce serait plus facile pour l'administration mais c'est dans la nature même de la programmation que d'être peu encline au rationnel et à l'organisation. Alors les assistants en souffrent mais n'est-ce pas leur vocation..." (L'administrateur Auditorium).

"On travaille dans ces antagonismes [...]. C'est parfois tendu, conflictuel... mais, en même temps, c'est indispensable". (Le chef de service Auditorium).

¹³⁴ *"Par exemple, l'organisation des visites - conférences animées par des conférenciers RMN, ça nous coûte 8 MF par an, on ne va pas du jour au lendemain décider des les supprimer"* (Le responsable du service financier)

¹³⁵ Dépenses qui intéressent un département ou un service mais qui sont inscrites sur le budget d'un autre service qui joue le rôle de prestataire pour le département tireur. Pour les différents départements et services, il faut compter environ 15 MF (droits de tirage des départements sur le service des travaux muséographiques).

2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

2.1. Réponses formelles : les outils

2.1.1. Planification stratégique et déclinaison des objectifs

- Des missions aux objectifs : Le cahier des charges a été élaboré par le musée (chaque service et chaque département y a contribué) et approuvé par les tutelles, ministère de la Culture, ministère du Budget. Il développe des objectifs chiffrés.
- Des objectifs au budget : le dossier de prévision budgétaire est présenté aux autorités de tutelle : *"cette année nous avons essayé de donner à nos demandes 96 un éclairage pluriannuel, on a poussé l'exercice jusqu'à l'an 2000 pour situer dans une perspective nos demandes"* (Le responsable du service financier).
- Des objectifs au programme d'activité : Chaque service prépare son programme d'activité et le présente au président - directeur qui fait les choix et arbitre.
- La mesure de l'activité : Les services et les départements fournissent de mini-rapports d'activité qui permettent au niveau central d'élaborer le rapport d'activité. Les informations fournies par les services sont essentiellement axées sur leurs activités. Elles sont complétées par des informations financières sur les dépenses et les recettes correspondantes. Au niveau global de l'établissement, le rapport d'activité précise les éléments essentiels de la vie administrative de l'établissement public, l'étude quantitative et qualitative de la fréquentation du musée, les décisions prises par le conseil d'administration, l'organigramme du musée et les principaux éléments budgétaires.

2.1.2. Procédure budgétaire décentralisée

Janvier - février : transmission aux tutelles - D.M.F. et D.A.G. - des demandes assorties de prévisions de ressources propres. La D.M.F. et D.A.G. opèrent de premiers arbitrages et rencontrent ensuite le ministère du budget.

Courant Juin : le service financier et juridique invite les services et départements à formuler leurs demandes et à les lui transmettre : premières simulations pour construire le budget "primaire".

A l'intérieur des services, la préparation budgétaire prend pour base le budget de l'année précédente. La procédure encourage cependant les services à produire des budgets traduisant plus fidèlement leur activité puisque, à en croire l'administrateur de l'Auditorium :

"[...] d'une année sur l'autre, en fonction des manifestations, on peut évoluer. C'est une bonne chose parce qu'on ne se dit pas "si on n'a pas dépensé notre budget il sera perdu l'année suivante". Ce n'est pas vrai, on négocie chaque année un budget un peu différent - s'il est en baisse une année ça ne veut pas dire que l'année suivante on n'aura pas les moyens - tout en sachant que c'est un peu à la marge et que, globalement, on tourne autour des mêmes sommes".

Ce refus de référence systématique au budget de l'année précédente est suffisamment rare dans les institutions muséales pour être souligné. La philosophie du Budget Base Zéro n'est vraisemblablement pas loin même si, pour faciliter le travail, c'est encore la prévision budgétaire de l'année précédente qui sert de base d'évaluation à la programmation de l'année suivante. La procédure est la même qu'au niveau central : gestion d'enveloppes par projet :

"[...] à partir des éléments de tous les programmeurs, je fais une prévision, un projet global du service mais toujours par enveloppes, par projets, par opérations" (L'administrateur Auditorium).

Les opérations correspondent soit à un cycle de manifestations, soit à des activités transversales comme le fonctionnement du service, l'exploitation de la salle ou la pré-programmation... Cette prise en compte globale, au niveau du service de l'Auditorium, d'activités transversales - consolidées a posteriori - pourrait s'approcher des analyses mises en œuvre dans la comptabilité d'activité.

Après consolidation des différents projets, l'élaboration d'un premier budget global débouche sur une phase de négociation entre le chef de service et les responsables de programmation. L'administrateur du service est alors la voix de la raison et le représentant des contraintes budgétaires. La difficulté tient au fait que la programmation évolue en général entre le moment de la préparation budgétaire et celui où le budget commence à être exécuté :

"Il y a souvent des modifications parce qu'il y a un projet qui a surgi, parce qu'il y en a un autre qui peut pas se faire, c'est toujours un peu fluctuant" (L'administrateur Auditorium).

Le projet de budget du service est ensuite transmis au service financier pour la discussion budgétaire.

Fin août : la D.M.F. et la D.A.G. indiquent le montant de la subvention qui sera versée (sous réserve du vote du parlement). L'établissement établit le montant prévisionnel de ses ressources en ajoutant à la subvention promise le montant prévisionnel de ressources propres. La somme des deux donne le montant du budget prévisionnel de l'année à l'intérieur duquel doivent prendre place les dépenses des départements et des services.

Septembre : réunions du service financier et juridique et de l'administrateur général avec les chefs de services et de départements pour les amener à préciser leurs besoins (en termes de projets et de moyens financiers nécessaires à chacun des projets) et pour peser sur les dépenses (qui sont toujours supérieures au montant global des ressources). Il s'agit de comprendre ce que veulent faire les services et départements et de définir des priorités au sein de leurs besoins, *"si possible en concertation avec eux"* (Le responsable du service financier). Cette nouvelle itération permet de construire un budget équilibré. Au niveau des départements et des services, le travail de prévision ne porte que sur les besoins et les dépenses qui leur sont liées. Ils n'intègrent en général pas de recettes à leur raisonnement. Le service de l'Auditorium présente la particularité d'établir son budget en recettes et en dépenses (billetterie spécifique et ressources de partenariat, mécénat, etc.), ce qui permet *"d'avoir une vue globale des choses"* (L'administrateur Auditorium).

Fin novembre : le budget est voté par le conseil d'administration auquel participent des représentants élus du personnel et trois conservateurs désignés par les conservateurs : cette disposition statutaire montre que le pouvoir est aux mains des conservateurs. Des notifications d'enveloppes budgétaires sont adressées à chacun des services et départements. Chacune des enveloppes est décomposée en projets.

Les services et départements ont la capacité de redéployer cette enveloppe si, en cours d'année, ils ont besoin de faire des ajustements entre projets (transfert d'une opération à une autre) ; ils ont également la possibilité, à l'intérieur d'une même opération, de jouer sur les différents postes de dépenses.

La possibilité de faire un report budgétaire d'un exercice à l'autre constitue un outil de gestion à part entière. Il ne semble néanmoins pas prudent d'afficher des reports trop importants :

"le ministère du Budget considère que c'est "du gras" et - en période d'austérité - il est tenté de nous faire subir un régime de minceur donc on n'a pas trop intérêt non plus à avoir un fond de roulement pléthorique". (Le responsable du service financier).

Interlocuteurs lors de la préparation budgétaire : ce sont les chefs de département et les chefs de service auxquels il est demandé de s'investir personnellement dans l'expression de leurs demandes, la présentation de leurs projets et aussi de bien montrer l'envergure qu'ils souhaitent donner à leur action.

"Il est tout à fait normal que ce soit eux qui représentent leur personnel... ils peuvent être ou non assistés de leurs gestionnaires, de ceux qui les assistent au quotidien" (Le responsable du service financier).

A l'auditorium, *"c'est [le chef de service] qui a la responsabilité, qui défend son budget, mais j'y vais pour défendre avec lui."* (L'administrateur Auditorium).

Interlocuteurs lors de l'exécution budgétaire : ce sont essentiellement les gestionnaires de service.

"On ne demande pas aux chefs de département de s'intéresser, en cours d'exécution du budget, à la gestion parce que [...] ça ne les intéresse pas" (Le responsable du service financier).

Le suivi de l'exécution budgétaire dans les services dépend de la personnalité des conservateurs ou des chefs de service :

"Dans certains départements, le conservateur ne porte pas un intérêt majeur aux questions budgétaires, d'autres s'y intéressent davantage. Mais c'est vrai qu'ils s'y intéressent de façon assez éloignée..." (Le responsable du service financier).

Le recours des conservateurs ou des chefs de service au gestionnaire présent dans chacun des services ou au service financier, dépend souvent de la nature de la dépense :

"Les frais de réception, par exemple, constituent un sujet un peu sensible. Quand un conservateur a envie d'inviter des collègues ou de remercier des prêteurs, il va plus volontiers m'appeler pour ça, parce que c'est un domaine sensible et qu'il est directement concerné, que pour un autre type de dépenses qui lui paraît plus anodin ou moins intéressant" (Le responsable du service financier).

2.1.3. Suivi opérationnel

Les indicateurs suivis par le service financier correspondent à ses préoccupations : rythme de consommation des crédits et exécution du budget :

- nombre de rejets de mandats par l'agent comptable (donne une idée de la qualité du travail du service) ;

- délai de paiement décomposé en délai de certification, délai de traitement interne au service financier et juridique, et délai de traitement de l'agence comptable, à charge à chacun d'améliorer son indicateur.

"Tous les mois nous donnons cette information aux services et départements. Nous jouons un peu le rôle de prestataire de service. Ces services là ont des relations avec leurs fournisseurs qui peuvent se plaindre des délais [...]. C'est donc une information que j'estime devoir aux autres services, ça les éclaire un petit peu et ça leur permet aussi de se sentir concernés et de se dire que ce n'est pas seulement du ressort du service financier de payer les factures à leur échéance mais que ça les concerne aussi" (Le responsable du service financier).

- rythme de consommation des crédits à la fois pour l'ensemble du musée et pour chacun des services et départements du musée :

"On essaie de responsabiliser les départements et les services afin que l'ensemble des crédits du musée, ou presque, soient engagés à temps, comptablement et juridiquement,

et que le niveau de mandat soit correct, sinon il se posera un problème de report de crédits d'un exercice sur l'autre, et aussi d'engorgement de notre service puisque on n'a pas d'effectifs en accordéon" (Le responsable du service financier).

- recettes par l'intermédiaire de tableaux de bord portant notamment sur la fréquentation des collections permanentes et l'évolution du rythme du chiffre d'affaires des concessions (intéressement direct du musée aux ventes), avec des comparatifs d'une année à l'autre.

L'outil principal du service Auditorium est le bilan de chaque manifestation en dépenses et en recettes, réalisé par les assistants de production. Les autres éléments sont plutôt informels : réunions d'informations, etc.

2.2. Réponses organisationnelles

2.2.1. Spécialisation

Le chef de service se consacre aux questions de programmation et à l'orchestration générale de son service. Il s'en remet complètement à l'administrateur de l'administration et de la gestion :

"En gros je dois consacrer dix heures par an aux finances. Mathilde Chevrel [l'administrateur] prépare tout et on fait peut être six ou sept réunions dans l'année où on réfléchit ensemble au budget qu'elle a préparé. C'est vraiment complètement sur ses épaules, mais j'assume les décisions" (Le chef de service Auditorium).

Le gestionnaire de chaque département sert de "garde-fou" pour suivre la dépense engagée et rappeler, à l'intérieur de son département ou de son service, l'enveloppe dans laquelle il évolue :

"On informe les chefs de projets des modifications en début d'année, en sachant que ça correspond généralement à ce qu'ils ont demandé parce qu'il est rare qu'on coupe dans la programmation... Evidemment on interdit les dépassements, mais on coupe surtout dans le fonctionnement" (L'administrateur Auditorium), *"[L'administrateur] a une fonction d'alerte et c'est elle qui réunit les acteurs"* (Le chef de service Auditorium).

Les assistants de production secondent l'administrateur. Ce dernier est responsable du budget global du service qu'il décompose en projets dont les enveloppes sont gérées par les assistants :

"Pour chaque manifestation, les assistants ont une certaine autonomie. Ce sont eux qui vont gérer les budgets qui ont été établis en communs avec les programmeurs et le chef de service" (L'administrateur Auditorium)

2.2.2. Système double : décentralisation / centralisation

- décentralisation de la responsabilité : la sélection des fournisseurs incombe à celui qui fait le choix de la dépense, qui prend les contacts, négocie les prix, etc.

- centralisation de la décision d'engagement : les règles de la gestion publique font que la capacité juridique d'engagement n'est accordée qu'au Président-Directeur et, par délégation, à l'administrateur général, son adjoint, au responsable du service juridique et financier et à son adjoint.

Le service ou le département qui est à l'origine d'une dépense¹³⁶ fait un pré-bon de commande à partir du terminal de son service qui est relié au système informatique. Son correspondant au service financier et juridique prend en charge le dossier et édite le bon de commande qui est alors signé - ou non¹³⁷ - par la personne qui a l'autorité pour engager juridiquement le musée. Quand la livraison ou la prestation de service est effectuée, la facture est réceptionnée par le service financier et juridique qui l'envoie au département pour certification de service fait par le chef de département. Lorsqu'elle revient au service financier et juridique, elle est traitée : mandat, ordre de dépense et transmission à l'agent comptable.

2.2.3. Prise en considération des particularités de l'activité artistique

"On a réussi à obtenir une enveloppe d'imprévus. Elle permet de jouer s'il y a un problème (un concert annulé, trois billets d'avion à prendre au lieu de deux...). Et puis on sait que si survient un très gros problème - pas lié à la gestion mais un imprévu de programmation, ou un partenaire qui nous propose quelque chose de très bien - on sait qu'alors on peut négocier avec la direction. C'est souple, c'est une gestion intelligente parce que la direction du musée n'a pas une vision étroite, elle comprend l'intérêt des projets et les difficultés des uns et des autres... C'est une bonne sécurité." (L'administrateur Auditorium).

2.2.4. Rôle de la gestion dans l'organisation

- Rôle d'assistance et de soutien

On sent, à chacun des niveaux de l'organisation, la volonté des différents gestionnaires de servir le projet culturel en étant au service des opérationnels et en les soulageant dans leurs tâches administratives.

"On essaie d'être des partenaires, de résoudre les problèmes, de trouver des solutions. C'est en ce sens aussi, j'espère, que nous gagnons en crédibilité et que nous obtenons l'adhésion de nos collègues" (Le responsable du service financier).

¹³⁶ D'un montant inférieur à 300 000 francs. Au delà, il s'agit d'un marché, la procédure est différente.

¹³⁷ *"On peut refuser de signer, on peut demander des explications complémentaires, vérifier que la mise en concurrence a été faite, etc. mais, en général, on fait confiance"* (Le responsable du service financier).

C'est ce que l'on ressent à l'intérieur des services, notamment pour ce qui est du rôle d'interface que le service financier et juridique assume entre l'agent comptable et les services :

"Ce sont eux [le service financier et juridique] qui font l'intermédiaire avec l'agence comptable et aussi avec la comptabilité publique. Ce sont eux qui font les demandes de dérogation, d'autorisation. On en discute mais on n'a jamais eu de problèmes... Ils essaient de nous arranger [...], le service financier fait un peu tampon" (L'administrateur Auditorium).

• Rôle d'information et de développement de la transparence

Au sein des services :

"C'est quand même le chef de service qui fait l'unité mais on essaie de faire des réunions de service pour que tout le monde puisse connaître ce que fait chacun, [...], il y a une réunion de service pour échange d'information... Evidemment il y a des conflits [...] c'est une salle de spectacle, ça vit beaucoup sur l'affectif, sur la reconnaissance. L'administrateur y joue son rôle". (L'administrateur Auditorium).

De l'avis du responsable du service financier et juridique la diffusion des indicateurs est un facteur de transparence :

"Les dépenses de restauration, pour prendre cet exemple, suscitent la jalousie entre départements car ils ont tous envie d'avoir les collections les mieux présentées, les mieux restaurées, et le département des peintures a toujours traditionnellement raflé la mise, parce que c'est un département phare, le plus populaire aussi, c'est toujours lui qui a eu le maximum de crédits et les départements Antiquités à l'inverse se plaignent de leur sort... Maintenant il y a une transparence, c'est-à-dire que tous savent combien a le département des peintures et il y a eu un infléchissement de tendance, un plafonnement de ce qui est donné aux peintures et des efforts sur les autres départements... Là où il y avait des non-dits maintenant il y a des chiffres : c'est un changement de rapports entre les conservations..." (Le responsable du service financier).

• Rôle de maintien de la cohérence interne

C'est un rôle qui est à la fois assumé par le chef de service... : *"C'est vrai qu'une partie importante de mon travail c'est d'assurer la cohésion de mon équipe. C'est la condition sine qua non du bon fonctionnement, mais nous ne sommes pas la nef des fous, au fond nous constituons une équipe très soudée."* (Le chef de service Auditorium).

... et par l'administrateur placé à ses côtés : *"C'est vrai que, s'il y a des problèmes personnels, c'est très souvent moi qu'on appelle. Je passe pas mal de temps à écouter les problèmes de relations des uns avec les autres. Il me serait difficile d'évaluer précisément le temps que j'y consacre. C'est ponctuel, mais c'est un rôle non négligeable..."* (L'administrateur Auditorium).

Le principe d'enveloppes successives (à la manière des "matriochka") et la possibilité de faire glisser des montants budgétaires d'un projet à l'autre accentuent le sentiment

d'interdépendance à l'intérieur des équipes. Si un projet "dérage", les autres risquent d'en souffrir.

2.3. Sensibilisation des acteurs

La sensibilisation des acteurs du musée - en particulier des opérationnels - aux questions de gestion et aux problèmes budgétaires a été très peu évoquée au cours des trois entretiens qui furent menés au musée du Louvre. Il semble que les systèmes et informations de gestion y sont utilisés, moins pour sensibiliser les opérationnels à ces préoccupations, que pour soutenir leur activité et leur donner les moyens de la réaliser de la façon la moins contraignante possible. La plus ou moins grande sensibilisation à la gestion des chefs de services et de départements ou des programmeurs a été évoquée par nos interlocuteurs en termes de constat ("*certaines sont plus sensibles que d'autres*") et non comme un élément sur lequel il est possible - et utile - d'agir. Le responsable du service financier indiquait néanmoins :

"On a l'impression que les choses évoluent peu quand on les vit au quotidien, que la persuasion est lente à s'opérer mais, avec le recul, je constate que les choses ont beaucoup changé, les mentalités ont évolué, les gens ont une approche différente des problèmes de gestion notamment..."

3. Synthèse des résultats

A musée exceptionnel, **moyens exceptionnels...** y compris pour le développement de systèmes de contrôle de gestion. La **souplesse** apportée par le statut d'établissement public a contribué fortement à mettre en évidence le **besoin de systèmes de contrôle de gestion**, même si les **contraintes exigeantes de la gestion publique** se font encore lourdement sentir.

Ajoutons que le musée du Louvre bénéficie d'enveloppes budgétaires relativement confortables (les restrictions budgétaires attendues en 1996 semblent pouvoir être absorbées par des compressions de dépenses de fonctionnement et ne devraient pas affecter l'activité du musée) : il y a là certainement un facteur de **moindre tension interne** puisque les acteurs opérationnels ne se sentent pas menacés dans leurs activités, ce qui permet certainement aux gestionnaires de mieux trouver leur place dans l'organisation.

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	- / +	Le statut d'E.P. accroît l'autonomie décisionnelle, il ne permet néanmoins pas d'échapper aux contraintes importantes de la gestion publique.	+	Accroissement de l'autonomie décisionnelle et nécessité de prendre en charge en interne la gestion de l'établissement.
Taille	+	Un service financier fort, des compétences internes en matière de gestion, des correspondants de gestion dans chacun des services, des moyens informatiques et financiers.	+	Complexité de sens et d'abondance qui peut difficilement être plus élevée. Besoin de structures, de procédures, d'outils de pilotage, d'indicateurs de visibilité, de décentralisation, etc.
Autonomie décisionnelle	- / +	Les possibilités de développement des zones d'autonomie décisionnelle sont exploitées (au niveau global et dans les services). Mais ceci joue plus sur les besoins de systèmes de contrôle de gestion que sur leurs moyens de développement.	+	Très renforcée depuis la mise en place du statut d'établissement public.
Autonomie financière	- / +	Assez limitée par l'importance des dépenses incompressibles, mais ne gêne pas le développement d'un système de contrôle de gestion.	+	Même si la marge de manœuvre est limitée (entre 10 et 20 % du budget), il s'agit tout de même de gérer un budget de 500 MF.
Gestionnaire	+	Présence de véritables gestionnaires capables de développer et de prendre en charge les systèmes de CG.	+	Au niveau central, il contribue à faire émerger le besoin de systèmes de CG et à sensibiliser les acteurs.
Implication du gestionnaire	+	Forte et volonté de faire évoluer les choses.	+	Forte

Tableau 12.3. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, interface avec le contrôle stratégique

Existence d'une véritable réflexion stratégique :

- le cahier des charges (50 pages) retrace les **missions** du musée, précise leur déclinaison en **objectifs** qui sont associés aux **moyens** et **procédures** nécessaires à leur réalisation. Il propose des **indicateurs quantifiables** de mesure de réussite des objectifs. Les indicateurs font l'objet d'un chapitre entier du rapport d'activité (245 pages) où ils sont chiffrés.
- la question du **choix des activités** et de leur **positionnement** à l'intérieur du projet de musée est clairement posée et fait partie des préoccupations des acteurs.

Le contrôle de gestion, interface avec le contrôle opérationnel

La procédure budgétaire détient un rôle essentiel. Par le mécanisme des enveloppes "en cascade", elle permet de **décentraliser la gestion** et la **responsabilité** très loin dans les services.

Au niveau central, le montant relativement faible des enveloppes de chacun des services n'exige pas une gestion fine des dépenses. L'**objectif** unique est de s'assurer que chaque service et département **ne dépassera pas** l'enveloppe qui lui est allouée. La procédure retenue répond parfaitement à l'objectif : la signature d'engagement est détenue par le responsable du service financier et juridique - qui peut exercer un **contrôle a priori** de la dépense à engager - et la **gestion décentralisée des enveloppes** permet une prise en charge de celles-ci au niveau des services.

Dans les services opérationnels, la gestion en enveloppes peu rigides permet la **souplesse de gestion nécessaire** à l'encadrement d'une activité mouvante et faite d'imprévus. On y voit apparaître des procédures d'évaluation assez proches de la philosophie du **Budget Base Zéro**, en raison de l'importance accordée à la notion de projets et de la non référence systématique au budget antérieur¹³⁸, et des raisonnements analytiques qui pourraient avoisiner ceux de la **comptabilité d'activité** (utilisation de la notion d'activités transversales).

La présence, à chaque niveau, d'interlocuteurs "gestionnaires" permet d'assurer une décentralisation de **responsabilité** et un **contrôle** - si ce n'est une sensibilisation aux problèmes de gestion - de chaque opérationnel. Le principe d'enveloppes successives ("poupées russes") et la possibilité de faire glisser des montants budgétaires d'un projet à l'autre mettent en exergue la notion d'**interdépendance** à l'intérieur des équipes. Si un projet "dérape", les autres vont avoir à en souffrir.

¹³⁸ L'utilisation du Budget Base Zéro en univers muséal sera évoquée au chapitre 13.

Section 3 : LA CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE

Statut de l'établissement : E.P.I.C. sous tutelle des ministères de la Recherche, de l'Industrie, et nouvellement (été 1995) de la Culture. Ouverture : mars 1986

Mission : rendre accessible à tous les publics le développement des sciences, des techniques et du savoir-faire industriel.

Effectif : environ 900 E.T.P.

Surface d'exposition : 30 000 m²

Fréquentation annuelle : 4 millions d'utilisateurs d'espaces en 1995 (dont 1,7 million de visiteurs payants).

Réalisation d'actions pédagogiques : Oui

Politique de prêts / dépôts : Oui

Réalisations d'expositions temporaires : Oui

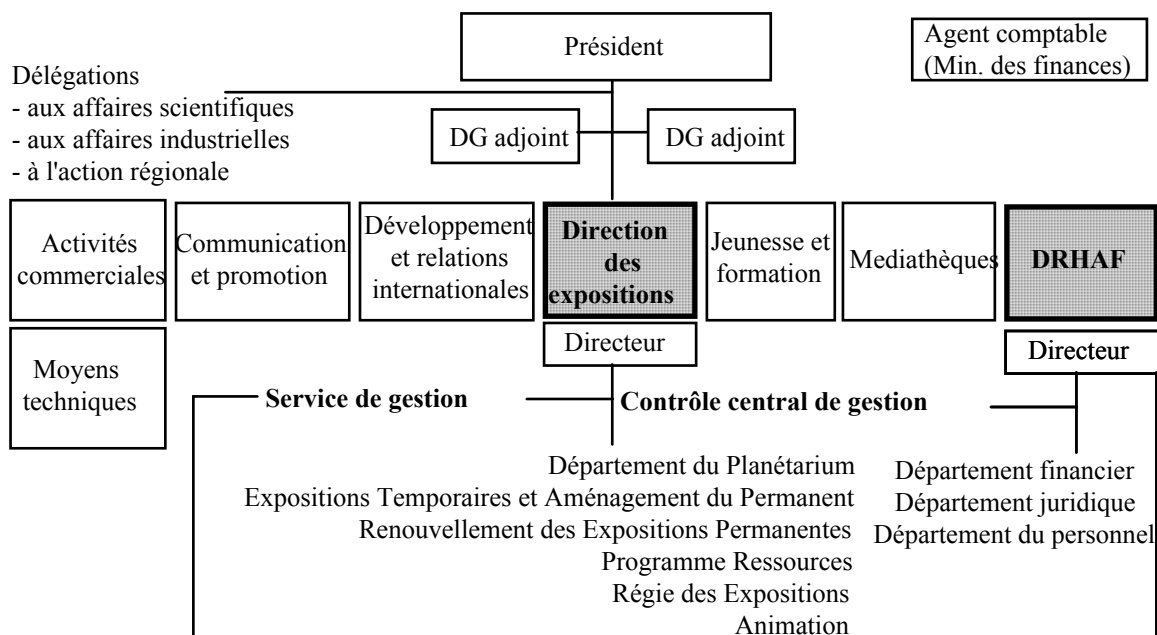


Schéma 12.4. Organigramme simplifié de la Cité des Sciences et de l'Industrie

- **D.R.H.A.F.** (Direction des Ressources Humaines, de l'Administration et des Finances). Le contrôle de gestion ne constitue pas un département en raison de la faible taille de l'équipe (trois personnes : un responsable, un chargé du contrôle de gestion, un chargé de la comptabilité analytique) mais son responsable a le même rang hiérarchique que les chefs de département. Le rattachement au directeur (au lieu du rattachement initial au département des finances) a été demandé par la Cour des Comptes afin que le service ne soit pas juge et partie. C'est la D.R.H.A.F. qui est ordonnateur (elle engage la dépense) mais c'est l'agent comptable qui réalise les paiements.

- **Direction des expositions (D.E.)** : A partir d'un sujet qui lui est confié, sous la forme d'un thème, auquel sont associés un planning et une enveloppe budgétaire (coût

d'objectif), le chef de projet est chargé de transformer ces trois éléments en un projet (en termes de contenu et en termes scénographiques). Pour cela il devra mettre en œuvre une équipe (intervenants internes et externes) et coordonner l'ensemble des compétences qui vont participer au projet et en suivre la réalisation.

1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion

1.1. Environnementaux

Quatre éléments environnementaux pèsent sur le développement du contrôle de gestion.

Un nouveau ministère de tutelle : Jusqu'en 1995, la Cité dépendait de deux ministères de tutelle, celui de la Recherche et celui de l'Industrie. A ceux là est venu s'ajouter, au cours de l'été 1995, le ministère de la Culture¹³⁹. Cette situation présente pour la Cité des avantages et des inconvénients :

- Un risque non négligeable : au sein du ministère de la Culture la Cité va se trouver en concurrence, lors des arbitrages budgétaires, avec d'autres établissements très prestigieux (la Grande Bibliothèque, Beaubourg, etc.) ce qui n'était pas jusqu'ici le cas.
- Une opportunité : dépendant d'un même ministère de tutelle, les différentes institutions présentes sur le site de la Villette (la Cité de la Musique, la Grande Halle) pourraient plus facilement être réunies dans une grande entité à moyen terme.

Un statut d'établissement public : Les règles de comptabilité publique et le rôle de l'agent comptable sont souvent mal perçus, ce qui handicape le travail de la direction financière :

"La direction financière, quelle que soit l'entreprise, est souvent critiquée parce que les budgets passent par là, les marchés, il y a des procédures... Ce qui nous complique la tâche c'est qu'il y a un agent comptable [...] du ministère des Finances [...]. Il y a des rejets, des discussions [...], c'est mal compris des opérationnels qui ne voient qu'un gêneur : "c'est la direction financière" alors que la difficulté peut venir aussi de l'agence comptable qui, pour des raisons formelles (manque d'un document, etc.), va rejeter une facture" (Le contrôleur de gestion central).

Une diminution des ressources financières (contexte politique et économique général) :

- En 1995, apparaît une chute de fréquentation liée à la vague d'attentats sur Paris et aussi à la conjoncture ;

¹³⁹ Les raisons en étaient politiques : il s'agissait d'atteindre le fameux "1% culturel" promis depuis des années mais jamais atteint (cf. chapitre 5).

- Les restrictions budgétaires récentes rendent les arbitrages budgétaires plus difficiles et font sentir le besoin d'un projet politique clair et bien défini et d'outils d'aide à la décision :

"Nous avons connu les vaches grasses pendant un certain temps, [...]. Lorsque je comparais les budgets d'exposition de la Villette et de Beaubourg, je voyais qu'on n'était pas tout à fait sur la même échelle. Il y a eu des habitudes d'argent facile. Maintenant c'est fini l'argent facile et, du coup, les arbitrages sont plus durs : ou bien on change un gros appareil technique, ou bien on fait une exposition" (Le contrôleur de gestion central).

Ces restrictions obligent également à faire des choix en termes d'activités. Si la restriction intervient en cours d'année, il est souvent nécessaire de geler certaines dépenses. Les projets s'étendant en général sur plusieurs exercices budgétaires¹⁴⁰, il est possible de freiner l'engagement du travail et des dépenses pour des projets futurs et de les reporter sur l'exercice suivant. Les conséquences en termes de coût ne sont cependant pas négligeables : s'il est matériellement possible de monter une exposition sur 12 mois, la marche forcée qui en résulte entraîne des surcoûts (travail dans l'urgence, la nuit, etc.) et des conditions de travail défavorables à l'activité créatrice de conception.

Apparition de la nécessité de mettre en place de véritables unités de gestion : après la période d'euphorie liée à l'ouverture (*"On n'avait qu'un objectif : il fallait ouvrir, ouvrir, ouvrir ; les dépenses, les coûts, on ne regardait pas trop"* (Le contrôleur de gestion central), est apparue une phase *"où il fallait commencer à mettre en place des outils, créer"* (Le contrôleur de gestion central).

1.2. Organisationnels

1.2.1. La jeunesse de l'établissement

Etablissement récent, ouvert en 1986, la Cité n'est pas marquée par des structures ou des habitudes ancestrales et archaïques. Ceci concerne les activités de l'établissement mais également ses outils et structures de gestion :

- Les missions et activités de la Cité ne sont pas figées : recherche constante d'évolution (développement des activités internes mais également de "la Cité hors les murs" : via les nouveaux réseaux, dans les régions, à l'étranger, pour aller à la rencontre de ceux qui ne viendront sans doute jamais sur le site de la Villette) et réflexion sur son positionnement dans son environnement :

¹⁴⁰ Dix-huit mois de travail sont normalement nécessaires pour réaliser une grande exposition temporaire.

"Quel est le rôle de la Cité face à l'exclusion sociale, aux banlieues ?[...] On est entouré de banlieues plutôt défavorisées et on a donc un rôle à jouer. Notre localisation est presque un atout de ce point de vue là. Je vois bien pendant les vacances scolaires ces masses d'enfants qui rentrent dans la Cité et qui n'ont pas accès aux espaces payants, ça fait mal au cœur. Alors on les oriente vers la médiathèque où ils peuvent regarder les livres, c'est quand même une attraction ..." (Le contrôleur de gestion central).

• En 1989 - 1990, le contrôle de gestion central est mis en place : *"[...] c'était formidable, j'arrivais sur un terrain vierge, il y avait tout à faire."* (Le contrôleur de gestion central).

1.2.2. La structure de l'unité de gestion

Elle est matérialisée par un service central de contrôle de gestion composé de trois personnes. Cette situation, unique dans un établissement de type muséal, ne doit pas faire oublier que l'équipe est néanmoins de trop petite taille pour faire face à la fois à la production et à la création d'outils et de procédures de gestion. *"On n'aura pas un poste de plus, il ne faut pas rêver."* (Le contrôleur de gestion central).

Dans chaque direction, un service gestion délocalisé est présent. Il dépend de la D.R.H.A.F. et est chargé de suivre le budget global par projet (suivi d'engagement et liquidation de facture). A la Direction des Expositions (D.E.), ce service comprend six personnes.

C'est à la fois une ressource et un frein au développement de systèmes de gestion.

- une ressource parce qu'il existe, au sein de chaque direction, un gestionnaire proche du travail opérationnel et capable de faire vivre les outils et procédures de gestion : *"Nous sommes placés fonctionnellement auprès du directeur de la D.E. sous la responsabilité hiérarchique de la D.R.H.A.F. . Nous sommes impliqués dans la D.E., nous travaillons essentiellement avec les opérationnels (les chefs de projets, de département et la direction de la D.E.) ce qui représente environ 80 % de notre temps. Les 20 autres % concernent nos relations avec la D.R.H.A.F."* (Le gestionnaire D.E.).

- un frein parce que, dans certaines directions, l'appartenance à la D.R.H.A.F. ne permet pas au gestionnaire de s'intégrer dans sa direction d'accueil. Il reste, dans ce cas là, cantonné à un rôle purement administratif d'engagement et de liquidation ; dans d'autres directions sa mission aura un contenu plus large, *"[en fonction] de la personnalité du directeur, du contexte de la direction et de la personnalité du chef de gestion qui élargit plus ou moins sa mission"* (Le contrôleur de gestion central).

1.2.3. Le budget

Il s'élève à 700 MF comprenant une subvention de l'Etat et des ressources propres (125 MF).

La Cité a pour mission de développer ses ressources propres (qui représentent entre 15 et 20 % de son budget) : droits d'entrée, partenariats, recettes annexes propres à l'établissement, recettes annexes de concessions, centre de congrès... Ses efforts vont dans deux directions :

- recherche active de nouvelles activités comme, par exemple, le développement récent d'une activité d'ingénierie consistant à louer ou à vendre des expositions clé en main à l'étranger ou en province.
- mise en place d'une direction de l'activité commerciale chargée de promouvoir toutes les activités qui tournent autour de la billetterie, de faire venir de nouvelles classes d'âge, de nouveaux visiteurs éloignés géographiquement, etc.
"Elle peut monter des coups pour faire venir du monde mais les recettes de billetterie on les subit plutôt qu'autre chose. Il y a trop d'éléments extérieurs" (Le contrôleur de gestion central).

1.3. Individuels

L'actuelle contrôleur de gestion central avait occupé auparavant une fonction de gestionnaire à la direction des expositions : elle était, par conséquent, sensibilisée aux préoccupations des opérationnels, ayant appris à travailler avec eux, à comprendre leurs besoins et à y répondre... :

"J'avais en face de moi des chefs de projets qui ne savaient pas monter un budget d'exposition, qui ne savaient pas combien avaient coûté les anciennes expositions, qui ne savaient pas suivre leur budget [...]. Il y avait une telle demande qu'on a mis en place des outils de suivi de leur budget et puis, très rapidement, [...] je me suis dit "c'est quand même une déperdition terrible puisque chaque fois qu'on fait une exposition, on repart à zéro, on refait les mêmes erreurs, etc.". J'ai alors pris l'initiative de reprendre tous les bilans d'expositions depuis l'ouverture, de les reconstituer [...] selon une matrice conception, réalisation, etc. J'ai fait ça de 86 à 90 et après on a continué. Ce qui m'intéressait dans ce travail, c'était d'avoir une mémoire des chiffres" (Le contrôleur de gestion central).

...et disposait déjà d'un solide réseau d'information :

"Je me suis rendue compte que je pouvais utiliser tout le savoir que j'avais accumulé sur le terrain, tous les contacts, tout le réseau personnel, parce qu'on travaille beaucoup sous forme de réseau personnel. Il y a les relations hiérarchiques mais, en fait, on travaille beaucoup par contacts, par les relations de confiance qu'on a pu établir" (Le contrôleur de gestion central).

Les objectifs très vagues qui avaient été attachés à la fonction de contrôleur de gestion central l'ont incitée à se fixer ses propres objectifs :

"C'est vrai que c'est moi qui me suis fixée des objectifs. Par exemple, par rapport aux outils que j'ai mis en place, j'ai recherché s'ils correspondaient à leur finalité, parce que mettre en place des outils qui ne servent à rien, ce n'est pas la peine. Il faut avoir son propre œil critique, et puis l'œil des autres qui nous éclaire et qui est positif. Je suis aussi allée voir le président, les deux D.G., tous les directeurs, je me rendais bien compte qu'il fallait d'abord que j'explique ce que c'était que le contrôle de gestion" (Le contrôleur de gestion central).

Le contrôleur central de gestion a une vision très globale de l'organisation qui lui permet de développer son rôle transversal :

"Je n'ai jamais accepté de me laisser enfermer dans une structure et j'ai toujours privilégié une vision globale de l'entreprise... On est dans une entreprise, qu'on soit dans une direction des expositions, dans une direction des moyens techniques, peu importe. Il faut raisonner "entreprise". [...] Quand je voulais savoir combien avait coûté un projet, j'allais à la pêche, dans toutes les directions, parce que je considérais qu'il ne fallait pas me laisser enfermer... ça me sert beaucoup maintenant en étant à la direction financière puisqu'en fait mon travail est complètement transversal, c'est à dire que je vais partout" (Le contrôleur de gestion central).

2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion

2.1. Réponses formelles : les outils

Le contrôleur de gestion central affiche une réelle volonté de développer des outils permettant l'interface entre les niveaux stratégique et opérationnel :

"Je voulais monter un outil qui soit à la fois utile aux opérationnels et au président, aux D.G., etc., il faut que ce soit un outil de dialogue sinon ça ne sert à rien" (Le contrôleur de gestion central).

Le contrôleur de gestion central se décrit comme un prestataire de service à l'égard des opérationnels et de la direction. Le développement des outils doit, par conséquent, répondre aux attentes et besoins du président et à ceux des opérationnels :

- Le contrôle de gestion répond à une demande et doit savoir s'adapter en permanence :
"Là on a changé de président, on sait qu'il n'aime pas beaucoup les rapports, on va donc lui présenter autre chose, qui correspondra à ce qu'il souhaite" (Le contrôleur de gestion central).

- Le suivi de projet est basé sur une grille mise en place en concertation avec les opérationnels. Ceux-ci proposent une décomposition prévisionnelle des montants qui est utilisée dans le suivi du projet pour servir d'indicateur d'alerte :

"Chaque mois je vais voir l'opérationnel, accompagnée du gestionnaire de la direction concernée [...]. On discute en termes de contenu sur "vous en êtes où ? Qu'est-ce qui est fait ?", etc. Plus le projet avance, plus on s'intéresse au budget, j'indique sur la

fiche de suivi ce qui correspond aux prestations qu'il reste à engager." (Le contrôleur de gestion central).

Les documents produits par le contrôle de gestion central sont systématiquement validés par les opérationnels :

"Ils doivent savoir ce que je fais de l'information que je leur demande. Je leur restitue l'information, et quand ils me demandent des modifications, on se met d'accord. D'ailleurs, quand je leur apporte quelque chose je leur dis toujours "vous regardez, j'ai pu me tromper dans l'interprétation". Je refuse l'aspect de censeur, ce n'est pas mon rôle, j'ai un rôle d'alerte. Un président intelligent doit lire entre les lignes mais moi je ne joue pas à dire "attention celui là est un mauvais" etc., je me refuse à jouer ce rôle là" (Le contrôleur de gestion central).

2.1.1. Planification stratégique et déclinaison des objectifs

La Cité répond à un plan triennal décomposé en dix grands programmes (correspondant aux activités des différentes directions) et en objectifs. Certains sont quantifiés très précisément ("*atteindre x MF de ressources propres en 1995*"), d'autres sont plus imprécis ("*s'assurer de la qualité de la visite*"). Bien convaincu que, pour responsabiliser les acteurs sur leur budget, il faut qu'y soit attaché un objectif précis, le contrôleur de gestion a tenu à réaliser une étude déclinant les objectifs théoriques du plan triennal en indicateurs quantifiables.

Cette difficulté technique de quantification des objectifs se double d'une difficulté organisationnelle puisque tous les objectifs ne semblent pas pouvoir être placés sous une responsabilité unique : "*Développer la fréquentation, on est tous responsable...*" (Le contrôleur de gestion central). Se pose également le problème de la définition des objectifs qui devrait être réalisée par les responsables opérationnels dans leurs domaines d'activité :

"Pour qu'il y ait contrôle de gestion, il faut qu'il y ait des objectifs et, souvent, c'est nous qui devons fixer les objectifs, ce que l'on refuse de faire. On va donc voir les gens en leur disant "on vous propose tel objectif qu'en pensez-vous ?" mais [...] ce n'est pas à nous à le fixer aussi n'y a-t-il pas toujours d'objectif et c'est un vrai problème et donc, un frein..." (Le contrôleur de gestion central).

Cette difficulté est pour l'instant contournée par le contrôleur de gestion central qui se charge d'établir des objectifs quantifiés qu'il soumet ensuite à la validation des opérationnels.

2.1.2. Procédure budgétaire

Deux types de procédures coexistent.

- **Procédure ascendante :**

Au mois de septembre, les directeurs préparent leurs propositions budgétaires pour l'année suivante, sur la base d'instructions générales relatives à l'évolution de l'enveloppe budgétaire.

A l'intérieur des directions, l'élaboration suit la même logique de consolidation : projets → départements → direction. Un premier budget est élaboré, suivi d'une concertation entre les chefs de départements et le directeur pour réaliser des arbitrages et mettre en place un budget conforme aux instructions de la D.R.H.A.F. C'est le gestionnaire présent dans chaque direction qui est chargé de mettre le budget prévisionnel en forme et, éventuellement, d'aider à l'évaluer.

Les directeurs remettent leurs budgets avec un argumentaire plus ou moins étoffé au département des finances qui établit un premier projet de budget consolidé.

Le directeur de la D.R.H.A.F. rencontre alors chacun de ses homologues pour connaître son argumentation. Le contrôleur de gestion central assiste à cette phase pour se tenir informé des projets :

"Pour moi c'est capital puisque pour mettre en place des outils il faut d'abord que je connaisse les projets" (Le contrôleur de gestion central).

Le directeur D.R.H.A.F. peut être amené, à ce moment là, à proposer un pré-arbitrage, si le président lui en confie la mission¹⁴¹.

Le président arbitre enfin, soit en petit comité - directeur financier, service du budget, contrôle de gestion -, soit au cours d'une réunion de tous les directeurs. Cette dernière solution a le mérite de la transparence, mais elle encourage également les conflits en mettant en lumière les choix opérés :

"On ne peut plus faire plaisir à tout le monde. Dans les années 88 - 90 on montait jusqu'à huit ou dix expositions temporaires, maintenant c'est vraiment terminé" (Le contrôleur de gestion central).

Le budget qui en résulte est présenté en conseil d'administration aux tutelles qui le valident. Il est mis en place pour le 1^{er} janvier de l'année suivante.

¹⁴¹ *"Avec le nouveau président qui est arrivé cet été on a bien compris que c'est lui qui voulait arbitrer complètement donc la direction financière va préparer les dossiers, les consolider et laisser au président les arbitrages"* (Le contrôleur de gestion central).

• **Procédure descendante :**

Les directions sont informées du montant prévisionnel du budget (ventilé en projets) dont elles vont disposer. On retrouve le même système qu'au Louvre : un cadre budgétaire fort qui permet au niveau central de s'assurer que les directions opérationnelles ne vont pas dépasser l'enveloppe globale qui leur est allouée...

"Il y a un engagement du directeur qui sait qu'il a une enveloppe pour tel montant. S'il veut dépasser ce montant, il doit demander un nouvel arbitrage au président." (Le contrôleur de gestion central).

... et des possibilités de réaménagements internes¹⁴² qui permettent de maintenir la souplesse nécessaire à l'activité muséographique :

"il est évident qu'à l'intérieur d'une direction on va pouvoir réabonder un projet par rapport à un autre, à partir du moment où c'est argumenté, de même que, lorsque le budget d'un projet est décomposé en phases, le chef de projet est libre de mettre moins d'argent sur la conception et plus d'argent sur la réalisation, on ne va pas lui dire "pourquoi là vous avez dépassé de 100 KF ?", ça c'est sa marge de manœuvre, il organise..." (Le contrôleur de gestion central).

De son côté, le gestionnaire D.E. trouve, au contraire, cette procédure très contraignante :

"Nous sommes contraints à des coûts d'objectifs par projet. Des modifications de programme ou d'espace peuvent entraîner des écarts. Ceux-ci doivent recevoir la validation du président et être notifiés par la D.R.H.A.F. pour être pris en considération. [...] On ne peut pas passer d'un projet à un autre, même dans le respect d'une dotation globale. C'est un système très rigide, peu motivant, peu valorisant." (Le gestionnaire D.E.).

Mais la procédure semble bien adaptée aux contraintes du travail des opérationnels. C'est l'avis du chef de projet qui raisonne sur la notion d'enveloppe et qui trouve les montants budgétaires conformes à ses besoins :

"L'enveloppe budgétaire est calculée sur une surface et sur une moyenne de coût au mètre carré. On a l'expérience des expositions et donc on a un prix moyen en fonction de l'exposition, temporaire ou permanente, ce qui donne une enveloppe correcte... Ce que je trouve bien c'est que, dès le départ, on a un sujet, une contrainte budgétaire et une date. Le problème généralement c'est la date, les plannings sont de plus en plus courts. J'ai toujours râlé sur le planning mais je n'ai jamais considéré que l'enveloppe budgétaire était un problème, c'est une contrainte utile. [...] On a une enveloppe, et après on en fait ce qu'on en veut. Selon les caractéristiques du projet on va plus ou moins investir sur certains postes par rapport à d'autres. On a entière liberté de déplacer les dépenses du moment que c'est justifié par le projet" (Le chef de projet).

Les garde-fous ne sont cependant pas toujours suffisants :

¹⁴² Un directeur peut demander un arbitrage pour un projet donné, tout en respectant l'enveloppe globale.

"Quand un budget dérape, très souvent on n'a pas d'autre choix que d'augmenter le budget parce qu'on est alerté trop tard. Le chef de projet a souvent engagé sans rien dire à personne" (Le contrôleur de gestion central).

Inversement, si le rythme du travail amène le chef de projet à vouloir transférer son enveloppe annuelle sur l'année suivante, des réaménagements sont possibles.

2.1.3. Suivi opérationnel

Comme au Louvre, la **notion d'activité** est présente depuis 1993, date à laquelle les budgets ont cessé d'être présentés en lignes comptables pour s'axer sur les programmes et les projets, au niveau central...

"Un projet ça peut être une exposition comme ça peut être de refaire la peinture des poutres etc." (Le contrôleur de gestion central).

...et au niveau opérationnel :

"Nous effectuons un suivi budgétaire par projet et, dans notre logique D.E., on considère également que certaines activités transversales - comme la cellule accessibilité ou la cellule collections - sont des projets, ce qui permet de les gérer de façon globale, tant sur le plan du potentiel humain que sur le plan budgétaire..." (Le gestionnaire D.E.).

Cette référence aux activités réalisées par l'organisation permet de dépasser la notion plus étroite de "réalisations" et, ainsi, de raisonner non seulement sur celles-ci (projets, programmes,...) mais également sur les activités transversales, en mettant en évidence leur contribution au développement de la valeur des réalisations. L'éclairage apporté aux activités "de support" (accessibilité des espaces, pré-programmation...) permet de développer la solidarité - et d'encourager les synergies - à l'intérieur de l'organisation en mettant en évidence les contributions positives de chaque activité au projet et aux réalisations.

Outils du contrôle de gestion central :

- un tableau de bord mensuel, dont le contenu évolue en fonction des attentes du président, était diffusé au président, aux 2 D.G.A. et aux directeurs. Le contrôleur de gestion a obtenu qu'il soit également diffusé aux gestionnaires. Il contient les principaux chiffres en termes de fréquentation, de ressources propres, de consommations budgétaires...

- des documents plus ponctuels, tels le suivi des projets d'exposition (information budgétaire et suivi du planning, sont également exploités : les montants prévisionnels sont donnés par les opérationnels, les gestionnaires fournissent les chiffres du réalisé),

un document comparant la Cité avec d'autres grands établissements (permet d'étudier, par exemple, les problèmes de fréquentation), des bilans d'expositions.

- enfin, une comptabilité analytique existe mais elle est pour l'instant peu utilisable (mal perçue, trop compliquée...).

Outils de gestion du service gestionnaire de la Direction des Expositions :

- un tableau de bord mensuel est destiné au directeur et aux chefs de départements.

- une fiche d'engagements (investissement et fonctionnement) suit le projet d'un point de vue administratif, de la naissance du bon de commande jusqu'à la liquidation de la facture.

- une fiche projet, validée par les opérationnels, découpe l'information financière d'un projet en étapes conformes aux phases réelles du travail des opérationnels.

- enfin, un tableau à usage interne du service gestion de suivi des paiements permet de suivre le circuit des factures (pour essayer de réduire à la demande de la D.R.H.A.F. les délais de paiement).

Outils de gestion du chef de projet de la Direction des Expositions :

Un cadre de travail indique les phases d'avancement du projet (programme, conception, études et les suivis de réalisation, présentation, production audiovisuelle et informatique, montage et démontage) et permet au chef de projet, par rapport à son enveloppe globale, d'établir une ventilation prévisionnelle par grandes masses : *"Le prévisionnel ça me permet de ne pas déraper, si j'ai prévu 300 000 F d'étude, je sais, si je suis au delà, qu'il va falloir que j'aille grignoter ailleurs, donc je commence à repenser les choses"* (Le chef de projet).

2.2. Réponses organisationnelles

2.2.1. Le contrôle de gestion, interface entre la stratégie et l'opérationnel

C'est la volonté du contrôleur de gestion central de se positionner comme interface entre les niveaux stratégique et opérationnel :

"J'ai toujours considéré que j'avais une double mission :

- 1. aide au pilotage : mettre en place des outils de pilotage destinés à la direction,*
 - 2. rôle de prestataire de service, d'aide à la mise en place d'outils dans les directions.*
- C'est -à-dire que j'ai toujours développé les deux volets en même temps, considérant*

que je n'avais pas un seul interlocuteur mais qu'il fallait travailler avec les directions car c'est ainsi qu'on peut faire comprendre ce qu'est le contrôle de gestion, son rôle de sensibilisation... Nous avons donc offert nos services, ou on nous a demandé d'intervenir, dans les directions pour mettre en place des tableaux de bord par exemple. C'est un travail tout à fait passionnant. C'est une immersion dans les directions. Au début on se méfie de nous parce qu'on vient d'une autre direction et puis, quand ça marche, c'est formidable. Après, nous nous retirons sur la pointe des pieds. On considère que notre travail est terminé, qu'ils ont leurs outils..." (Le contrôleur de gestion central).

2.2.2. Système de contrôle de gestion et jeux de pouvoir

La transparence apportée par la diffusion de certains documents de gestion pose parfois des problèmes de pouvoir, même si le contrôleur de gestion défend l'idée que :
"*[...] le budget est connu, et qu'un directeur puisse savoir la dotation d'un autre directeur et voit son niveau d'engagement par rapport à un autre directeur, c'est plutôt sain comme démarche*" (Le contrôleur de gestion central). "*Il y a des directeurs, des chefs de départements, des opérationnels qui sont pour la transparence, et d'autres qui ne le sont pas. C'est pour ça que tous les documents ne sont pas diffusés largement, mais on peut diffuser aux gens qui ont travaillé sur le projet. A mon avis c'est déjà important.*" (Le contrôleur de gestion central).

2.2.3. Le positionnement problématique du contrôle de gestion

Il demeure un problème de positionnement du contrôle de gestion à l'intérieur de l'organisation ("*la fonction contrôle de gestion n'est pas encore complètement entrée dans les mœurs*" (Le contrôleur de gestion central)) mais les explications qui sont données à ce phénomène diffèrent selon les interlocuteurs.

Pour le contrôleur de gestion central,
"*[...] une équipe centrale sans contrôle de gestion délocalisé laisse une faille*". "*On n'a fait que la moitié du travail, tant qu'il n'y aura pas une décentralisation du contrôle de gestion. Je considère qu'on ne fait guère plus de 20 % de ce qu'on pourrait faire. [...]* C'est vrai, on continue à faire un travail au niveau central qui est bancal parce que les relais ne sont pas suffisamment institutionnalisés." (Le contrôleur de gestion central).

Les services gestionnaires dans les directions pourraient devenir des contrôleurs de gestion décentralisés mais ceci se heurte à une double difficulté :

- les tâches administratives assumées dans les directions sont trop importantes pour que le gestionnaire puisse assumer pleinement un rôle de contrôleur de gestion :

"Je considère que cela ne devrait plus être à moi d'établir certains documents et qu'ils devraient être faits dans les directions, mais les services gestion me disent "on voudrait

bien, mais on n'a pas le temps", ils ont trop "le nez sur le quotidien" pour avoir le recul nécessaire" (Le contrôleur de gestion central).

- il n'y aurait pas pour le moment de véritable volonté politique d'organiser de réels systèmes de contrôle de gestion décentralisés car ils poseraient le problème du rattachement hiérarchique des contrôleurs de gestion dans les directions :

"A qui rattacherait-on ces contrôleurs de gestion ? Au contrôleur central ? Au budget ? Les gestionnaires sont rattachés à un adjoint du directeur qui est chargé d'animer l'ensemble des quarante gestionnaires. Les rattacherait-on à cette personne là ? Pour ne pas avoir à trancher, on ne prend pas position et rien ne bouge" (Le contrôleur de gestion central).

Ces explications ne sont cependant pas reprises par le gestionnaire rencontré qui voit deux autres explications à ce phénomène :

- le résultat d'une volonté du contrôle de gestion central de continuer à travailler avec les opérationnels :

"A mon sens le contrôle de gestion doit pouvoir être fait par la D.E., et non au niveau du contrôleur de gestion central. Nous avons tous les moyens de le faire. C'est vrai que nous disposons de peu de temps actuellement, et que pour des raisons liées à l'histoire de la D.E., il n'a pas été possible jusqu'à maintenant de mettre en place cette relation mensuelle sur le contenu et les délais des projets - nous ne voyons actuellement que la partie budgétaire -. J'espère que 1996 nous permettra d'y parvenir. [...] Je pense que le contrôle de gestion sur un plan D.E. doit appartenir au service gestion qui doit recueillir l'information auprès des opérationnels... C'est à nous ensuite à porter l'information au contrôleur de gestion central qui la consolide pour la D.R.H.A.F. et pour la D.G. et pour la Présidence. C'est mon sentiment personnel parce qu'une partie de ce que l'on fait est déjà du contrôle de gestion..." (Le gestionnaire D.E.).

- l'absence complète de pouvoir du gestionnaire :

"Le service gestion n'a pas de pouvoir de décision. Je suis là pour être garant d'un budget global, pour contrôler et veiller à l'application des règles administratives, donc je peux alerter, mais je n'ai pas le pouvoir de m'opposer à la commande d'une prestation, j'avise le directeur qui prend ou non les mesures appropriées. Il sait s'il y a eu des modifications à l'intérieur d'un projet, s'il faut demander une modification au président ou au chef de projet... mais une chose est certaine, [...], nous n'avons pas de véritable fonction de responsable budgétaire [...]. Notre rôle actuel est un rôle de caisse enregistreuse engagement / liquidation..." (Le gestionnaire D.E.).

Il y a donc antinomie entre la responsabilité ("être garant d'un budget global") et l'absence de moyens permettant d'assumer cette responsabilité. La principale conséquence en est que le gestionnaire ne croit pas être perçu comme une ressource au sein de la direction qui l'accueille :

"Notre position est si ambiguë dans nos rapports avec les différents acteurs qu'elle en est malsaine. Ce ne serait pas la même chose si nous avions vraiment mission d'être garant d'un budget avec une responsabilité effective. [...] Faute de quoi nos interlocuteurs restent méfiants à notre égard et ils répugnent à nous dire réellement où

ils en sont. Si notre fonction était mieux définie, nous pourrions faire quantité de choses intéressantes en termes de gestion, d'économie de projets, de recherche... C'est extrêmement frustrant..." (Le gestionnaire D.E.).

Cette perception peut paraître un peu pessimiste si l'on écoute le chef de projet :

"Ce sont plutôt des gens de conseil, c'est à dire que, par rapport à une prestation que je veux faire effectuer, si ça n'est pas un cas que je connais ou si ce n'est pas clair pour moi, je vais leur demander conseil. Je vais les voir pour des conseils techniques, comment faire contractuellement avec tel prestataire ? Ce qu'ils font aussi très souvent c'est de débroussailler des situations difficiles, des successions d'erreurs [...]". (Le chef de projet).

Une dernière voie d'explication pourrait être explorée face à la difficulté qu'éprouve le gestionnaire pour se faire reconnaître. Il semble bien que, jusqu'à présent, la gestion assumée par le service gestionnaire était purement budgétaire et insuffisamment tournée vers les opérationnels. Ceux-ci ont, par conséquent, occupé la place laissée libre en prenant l'habitude de gérer leurs projets par eux mêmes (chacun réalise de façon plus ou moins formelle sur son ordinateur ses états, ses suivis de programme "P.E.R.T.", etc.). Les informations fournies par le service gestionnaire ne leur servent qu'à vérifier la mise à jour correcte de leur propre documentation :

"Ils nous envoient un état régulier de nos dépenses qui nous permet de connaître l'engagé et le réalisé. C'est précieux comme outil, mais c'est plutôt une confirmation car, de mon côté, je note assez régulièrement mes dépenses parce que j'aime bien savoir où j'en suis, surtout dans les périodes où ça va très vite. J'aime donc avoir mes propres données mais je pourrais m'en passer et m'en remettre à eux." (Le chef de projet).

Il sera sans doute difficile de reprendre cette place qui est à présent, en grande partie, occupée :

"Je pense que, si demain on arrêtrait la diffusion de nos documents, le seul problème qu'on aurait ce serait au regard des chefs de département qui n'auraient pas une vision globale du département et, bien entendu, au regard du directeur qui n'aurait plus son tableau de bord, mais [...] l'opérationnel, lui, [...] ne serait pas gêné, car il a presque toujours son petit outil pour anticiper et suivre l'évolution de son projet..." (Le gestionnaire D.E.).

Faute d'avoir rencontré un plus grand nombre d'acteurs aux différents niveaux de l'organisation, il nous est difficile de prendre position vis-à-vis de ces différentes perceptions. Celles-ci attirent cependant notre attention sur la zone d'incertitude créée par la présence d'un gestionnaire D.R.H.A.F. au sein des directions opérationnelles. Au delà du rattachement hiérarchique à une direction ou à une autre, le problème du positionnement et du rôle de ce gestionnaire est vraisemblablement lié à une insuffisante définition de sa fonction et de ses responsabilités :

"Là il faut un vrai travail sur le rôle et la fonction des gestionnaires dans les directions de la Cité. Pour mieux participer à la vie des projets, il faut faire partie de la direction. Si nous devons rester à un niveau de simple gestion, alors il faut que la D.R.H.A.F. décentralise ses pouvoirs vers nous, qu'elle accepte de faire de nous des financiers forts, c'est à dire réellement responsables des engagements, avec délégation de signature sur les engagements et qu'on soit responsable du budget en ayant à donner un avis sur les engagements. C'est l'un ou l'autre. Il faut absolument que ça évolue. Le positionnement dépend de ce qu'on attend de la gestionnaire : délégation de la D.R.H.A.F. ou dimension de conseils, de réflexion, d'aide rattachée aux directions..." (Le gestionnaire D.E.).

2.3. Sensibilisation des acteurs

- La sensibilisation des opérationnels par le contrôleur de gestion central se traduit par la volonté de celui-ci d'établir et de garder une relation directe et de confiance avec les opérationnels :

"Je me déplace toujours, je vais toujours voir les gens chez eux. C'est un principe de base, d'abord étant chez eux, ils parlent beaucoup plus facilement de leur activité, ils montrent des maquettes, ... ça établit une relation tout à fait différente de celle de la personne qui vient chez le contrôleur. En outre, mon titre est très ambigu [...]. Pour eux dans "contrôle de gestion" il y a "contrôle", et je m'efforce de leur montrer que c'est tout à fait autre chose, que ce n'est pas un contrôle tatillon, mais plutôt un rôle d'assistance, de conseil, de soutien. Je me situe comme prestataire de service par rapport aux directions" (Le contrôleur de gestion central).

La réussite d'une telle action peut être mesurée à l'aune de sa perception... :

"Ce n'est en général pas perçu comme un contrôle, je ne crois pas, je crois que c'est perçu comme un outil de dialogue et de suivi." (Le contrôleur de gestion central).

... et à la bonne diffusion dans l'organisation de principes de gestion :

"Il y a quelques années, les directeurs demandaient 150 MF pour en avoir 75 mais maintenant ils savent très bien qu'une telle démarche, complètement irréaliste les discréditerait." (Le contrôleur de gestion central).

Le chef de projet indique d'ailleurs l'importance qu'il accorde aux questions budgétaires :

"Je m'efforce de ne pas dépasser mon enveloppe même si c'est difficile [...] Il y a un certain nombre d'impondérables qui font que ça arrive qu'on dépasse parfois son budget. Moi généralement je rentre dans l'enveloppe et je suis contente d'y rentrer ; c'est un pari à tenir, ça me satisfait autant que d'autres dimensions de mon travail" (Le chef de projet).

A terme, c'est par le biais des opérationnels que le contrôle de gestion et la culture de gestion devraient se mettre en place progressivement dans l'établissement :

"[...] ça c'est clair, ce n'est pas parce que le président tapera sur la table, c'est parce que les opérationnels verront qu'on peut travailler ensemble et mettre en place des outils, à leur demande et à leur service. Finalement, je considère que, progressivement, il devrait y avoir un passage de relais. C'est un point de vue qui n'est pas partagé par

tout le monde, il y a des gestionnaires qui considèrent qu'ils ont un petit pouvoir et qu'ils doivent s'y accrocher. Je suis totalement contre. Il faut au contraire que le savoir en matière de gestion se diffuse. Moi j'apprends beaucoup au contact des opérationnels [...] et en fait ce qu'on doit viser c'est que, progressivement, [...] ces chefs de projet, ces responsables quels qu'ils soient, deviennent eux mêmes des gestionnaires, qu'ils n'aient pas besoin d'avoir quelqu'un dans leur dos..." (Le contrôleur de gestion central).

• **La sensibilisation des opérationnels par les gestionnaires des directions** peut se traduire par des actions de formation mais semble difficile à mettre en place en raison de l'image très administrative de la fonction :

"Par exemple, pour le département Animation, nous effectuons actuellement une formation de base pour les sensibiliser aux règles administratives de base. [...] Malheureusement, je suis très peu sollicitée dans ce domaine parce que, généralement, les gens préfèrent aller voir le juriste pour des problèmes juridiques, le financier pour des problèmes financiers... C'est la difficulté de ce poste, pas reconnu d'un côté, pas reconnu de l'autre... [...] C'est vrai que le chef de projet au niveau où il est, ne viendra pas me voir, il ira directement traiter les problèmes avec les spécialistes en D.R.H.A.F. centrale. Je pourrais pourtant assumer ce rôle, c'est certain, encore faut-il que les partenaires soient d'accord..." (Le gestionnaire D.E.).

Le développement, au sein de la Direction des Expositions, d'un outil de gestion globale de projets¹⁴³, qui devrait être opérationnel en 1996, pourrait permettre au gestionnaire d'automatiser une grande partie des tâches administratives et de prendre en compte tous les éléments constitutifs d'un projet. Ceci permettra vraisemblablement de développer le rôle de gestionnaire :

"Nous on s'attache à la partie coût, aspect budgétaire, contrôle a posteriori,. Avec la mise en place de la gestion de projets en mai - juin 96 cela nous permettra de faire des prospectives coûts / délais, de pouvoir les affiner au fur et à mesure des évolutions et d'en mesurer les écarts." (Le gestionnaire D.E.).

Il est, pour cela, absolument nécessaire que les opérationnels y voient leur intérêt immédiat :

"Ils voient la gestion comme une contrainte, il y a la contrainte budgétaire, il y a la contrainte publique à travers les marchés, il y a la contrainte de plein de choses... donc je voulais absolument que cet outil n'apparaisse pas comme leur imposant des contraintes supplémentaires..." (Le gestionnaire D.E.).

- apport aux opérationnels : allègement de leur secrétariat et visualisation en temps réel de leur projet ;

¹⁴³ Une gestion informatisée intégrée permettrait, à partir d'une seule saisie du bon de commande, (allègement du secrétariat) de lancer la procédure d'engagement de dépense mais aussi de répercuter l'information dans les différents documents (fiche projet, tableau de bord, échéancier,...). La mise en réseau informatique permettrait que cette information soit disponible en temps réel pour chacun : gestionnaire, chef de projet, chef de département et directeur. Projet réalisé en accord et en concertation avec les opérationnels, testé dans le département Expositions Temporaires et Aménagement du Permanent.

- contribution des opérationnels : *"La seule participation que nous demandons aux opérationnels c'est de faire notre échéancier et nos prévisions."* (Le gestionnaire D.E.) ;
- apports au service gestionnaire : allégement considérable du suivi et gain de temps qui permettraient de développer le rôle de gestionnaire si l'opportunité se présente ;
- contribution du service gestionnaire : suivi en termes de coûts et délais de l'avancement du projet.

• **La sensibilisation des gestionnaires par les opérationnels** semble également essentielle. Le gestionnaire doit posséder une bonne vision du travail réalisé par les opérationnels pour pouvoir le traduire correctement. C'est un point de vue partagé par chacun de nos interlocuteurs : le contrôleur de gestion central souligne combien son expérience à la Direction des Expositions a été déterminante pour saisir les particularismes du travail ; le gestionnaire de la Direction des Expositions reconnaît que sa compréhension des difficultés qui peuvent être rencontrées par les opérationnels est directement liée à un travail précédent réalisé sur un projet, enfin le chef de projet signale l'importance d'une information réciproque systématique pour une meilleure anticipation des besoins de mouvements budgétaires et une imputation correcte des dépenses engagées.

Dans chacune de ces trois actions, mais aussi en matière de communication interne, les outils d'information de gestion ont un rôle à jouer qui consiste à :

"[...] uniformiser progressivement les documents de travail et du coup les méthodes des chefs de projets [...]. Cela a eu un très heureux effet "unifiant", non seulement entre la gestion et nous, mais aussi entre chefs de projets eux-mêmes et aussi entre nous, en terme de communication, parce que cela nous donnait de meilleures bases de comparaison et nous permettait de formaliser de gros postes de dépenses ou des types de prestations. [...] Parler le même langage, avoir des outils communs permet à la gestion d'avoir une bonne vue transversale des différents projets, d'anticiper par rapport à l'avancement d'un projet. On souhaiterait des outils beaucoup plus sophistiqués permettant à la gestion de fournir des informations plus précises, sur le planning, d'anticiper les retards, etc." (Le chef de projet).

3. Synthèse des résultats

A établissement exceptionnel, **moyens exceptionnels**... y compris pour le développement de systèmes de contrôle de gestion. La **souplesse** apportée par le statut d'E.P.I.C. contribue fortement à mettre en évidence le **besoin** de systèmes de contrôle de gestion. Les contraintes de la gestion publique pèsent logiquement sur le niveau intermédiaire des gestionnaires - qui sont directement chargés de la gestion budgétaire - mais semblent épargner relativement les opérationnels.

Critères	Moyens		Besoins	
	Effet +/-	Commentaire	Effet +/-	Commentaire
Statut	+	Autorise et encourage le développement de systèmes de contrôle de gestion.	+	Implique un développement des systèmes pour la prise en charge en interne de la gestion de l'établissement.
Taille	+	Moyens humains, financiers et matériels disponibles pour le développement de systèmes de contrôle de gestion.	+	Difficile d'imaginer plus grande complexité de sens et d'abondance : besoin de structures, de procédures, d'outils de pilotage, d'indicateurs de visibilité, de décentralisation..
Autonomie décisionnelle	- / +	Importante mais influe essentiellement sur les besoins de systèmes de contrôle de gestion.	+	Importante (E.P.I.C.).
Autonomie financière	- / +	Importante mais influe essentiellement sur les besoins de systèmes de contrôle de gestion.	+	Forte.
Gestionnaire	+	A chaque niveau, présence de gestionnaires compétents.	+	Contribue à faire émerger à tous les niveaux le besoin de systèmes de gestion.
Implication du gestionnaire	+	Les gestionnaires rencontrés sont désireux de faire évoluer les choses.	+	Volonté de développer des systèmes performants, adaptés et utiles.

Tableau 12.5. Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion

Comme pour le Grand Louvre, les **enveloppes budgétaires**, bien qu'en récession, sont relativement confortables : les acteurs opérationnels avouent travailler sans véritable obsession financière. C'est un facteur important pour les relations entre administratifs et opérationnels. Le système de contrôle de gestion observé à la Cité des Sciences et de l'Industrie est néanmoins plus développé que ne l'est celui du musée du Louvre. Ces deux établissements étant de taille et de statut juridique comparables, une voie d'explication à cette différence pourrait être recherchée dans le **poids des cultures**¹⁴⁴ et la **structure de leur activité**. Le musée du Louvre présente une structure d'activité très **stable**, dont les expositions **permanentes** occupent la part prépondérante ; au contraire, la Cité présente une activité dont l'objet est en **constante évolution** - du fait du progrès des connaissances scientifiques - et doit, par conséquent, repenser sans arrêt ses présentations et développer de **nouvelles activités**. Ceci est vraisemblablement facilité par le fait que l'achat des techniques modernes présentées à la Villette doit être plus aisé et moins onéreux que celui, par exemple, d'une œuvre de Rembrandt par le Louvre. Finalement, il semble bien que l'unité de gestion du Louvre remplisse surtout un rôle de **contrôle** et d'**organisation** alors que celle de la Cité occupe avant tout une fonction

¹⁴⁴ Le Louvre existe depuis deux siècle, la Cité depuis dix ans !

d'**animation**. Le gestionnaire du Louvre **aide les opérationnels à gérer leur enveloppe budgétaire**, celui de la Cité leur permet de **découvrir et d'exploiter des synergies**.

Le contrôle de gestion, interface avec le contrôle stratégique

Production des informations nécessaires à la direction et au **pilotage** de l'établissement.

Travail de déclinaisons des **missions** de l'établissement du plan triennal par le contrôleur de gestion central en **indicateurs quantifiables** : permet de s'assurer que les activités réalisées le sont en **cohérence** avec les objectifs de l'établissement.

Le contrôle de gestion, interface avec le contrôle opérationnel

Au niveau central, l'objectif est de s'assurer que chaque direction et département ne dépassera pas l'enveloppe qui lui est allouée. C'est le rôle du gestionnaire présent dans les directions qui assure le respect de l'enveloppe (**contrôle a priori** de la dépense à engager, tâche purement administrative assurée par le gestionnaire de la direction).

Au niveau opérationnel, la gestion en **enveloppes peu rigides** permet d'acquérir la souplesse de gestion nécessaire à l'encadrement d'une activité mouvante et faite d'imprévus.

Un **hiatus** dans ce schéma tient au fait que le contrôleur de gestion central travaille directement pour les opérationnels alors qu'il devrait le faire indirectement, par l'intermédiaire des gestionnaires présents dans les directions. Dans l'état actuel des choses, nous serions tentée de dire que seul le contrôleur de gestion central exerce une véritable mission de gestionnaire, les gestionnaires dans les directions étant cantonnés dans des tâches administratives. Ceci ne traduit pas une quelconque volonté d'hégémonie du contrôleur de gestion central - qui est, au contraire, désireux de voir la gestion se décentraliser - mais son intérêt personnel très fort pour le travail des opérationnels, accru par une sensibilisation à leurs problèmes liée à une expérience dans une direction opérationnelle. Ces problèmes de frontières entre les différentes unités de gestion pourraient être corrigés par une **répartition précise des rôles** entre le contrôleur de gestion central et les gestionnaires des directions et une **définition rigoureuse du contenu des différentes fonctions et de leurs responsabilités respectives**. Ainsi :

Le contrôle de gestion central agit :

- en interface stratégique : rôle d'information du président et des directeurs pour leur permettre d'arrêter les choix des missions et des domaines d'activité, travail autour des objectifs (quantification, mise en lien avec des moyens...) ;
- en interface opérationnelle : rôle d'écoute et de détection des besoins. Réponse par la création des outils et l'aide à leur décentralisation (actions d'information et de formation...) et par l'animation et la motivation des unités de gestion présentes dans les directions.

Les gestionnaires des directions garantissent, quant à eux, par leur présence et leur action, que les activités opérationnelles sont cohérentes avec les choix stratégiques :

- mission de suivi budgétaire. Objectif : développer les outils permettant d'avoir un suivi le plus automatisé possible (gain de temps) ;
- prise en charge des outils créés par le contrôle de gestion et développement du lien avec les opérationnels pour obtenir une vue globale des projets (en termes de contenu, financiers et de délais) et ainsi promouvoir leur rôle d'assistance et de conseil.

Conclusion

Les trois systèmes organisationnels analysés ici présentent chacun un :

*"[...] appareil administratif, soutenu par une attitude d'esprit, permettant de fournir à la direction et aux divers responsables les informations internes indispensables pour une gestion prévisionnelle et une gestion budgétaire efficace"*¹⁴⁵.

Il semble, par conséquent, légitime de parler de **systèmes de contrôle de gestion**, même si le contrôleur de gestion central de la Cité des Sciences et de l'Industrie pense que :

"On est loin d'avoir terminé, il n'y a pas un contrôle de gestion à la Cité des Sciences...".

Les systèmes développés prennent des formes différentes selon l'organisation qu'ils servent. Du **contrôle peu formalisé** reposant sur une responsabilisation des acteurs et la diffusion d'une forte culture d'entreprise du musée national de l'Automobile jusqu'au **contrôle de gestion intégré**, permettant de réaliser une interface entre les contrôles stratégique et opérationnel, illustré par la Cité des Sciences et de l'Industrie, la

¹⁴⁵ Institut de Contrôle de Gestion [1966], cité par Claude Cossu. Op. cit. 1986. Page 1.

fourchette est large et devrait permettre à un grand nombre d'établissements muséaux d'y positionner le système correspondant à leurs besoins propres.

La présence de deux établissements d'exception - le Louvre et la Cité des Sciences et de l'Industrie - pourrait nous conduire à des conclusions hâtives sur un lien fort entre les moyens favorables au développement de systèmes de contrôle de gestion et ces mêmes systèmes. Ce serait négliger une partie importantes des autres éléments apparus dans ces analyses diachroniques. Au delà des moyens tangibles des établissements (financiers et en terme d'effectif essentiellement), il apparaît que le développement de ces trois systèmes repose en fait principalement sur une forte **volonté interne** de mise en place des systèmes. Les trois établissements présentent en leur sein un **promoteur** du contrôle de gestion capable de **concevoir** et de **développer** un système répondant parfaitement aux **besoins de l'organisation** et à ceux des **acteurs opérationnels**, porteurs du projet culturel de l'établissement. Ce promoteur est également, et c'est là un élément important, un **communicateur** qui sait obtenir la nécessaire **adhésion** des opérationnels et leur reconnaissance de l'**utilité** des systèmes mis en place. C'est bien dans cette direction que doivent être recherchées les voies du succès.

Sans l'**adhésion** des acteurs forts - les opérationnels - le système ne peut se développer et le contrôleur de gestion sera marginalisé car ressenti comme une simple courroie de transmission des ordres des décideurs, trop loin de la réalité vécue par les opérationnels et incompetent vis-à-vis des problèmes qu'ils affrontent. Il est, par conséquent, nécessaire que le système permette la prise en compte des **particularismes du travail culturel** (nécessité d'une grande souplesse, travail sur une durée souvent supérieure à un exercice budgétaire) et développe des **outils adaptés aux besoins des opérationnels**.

Les **besoins de l'organisation** doivent, eux aussi, être précisément analysés. Il semble bien, en effet, que le succès des trois systèmes présentés tienne à ce que ceux-ci apportent une réponse bien adaptée aux besoins des organisations au sein desquelles ils prennent place. Au delà des outils de formalisation - qui seront plus ou moins développés selon la taille de l'établissement et son besoin de visibilité interne - il s'agit bien, pour tous les établissements muséaux, de se doter des procédures permettant de **responsabiliser les acteurs opérationnels** qui réalisent l'activité muséale et, par là même, consomment les moyens de l'établissement et contribuent - ou non - à la réalisation de ses objectifs et de ses missions. Les méthodes pour y parvenir sont nombreuses, elles dépendent des besoins et des moyens des établissements, l'objectif demeure le même.

CHAPITRE 13

UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION ADAPTE AUX CONTRAINTES MUSEALES

Les conclusions de la recherche présentées ici nous permettent de faire la **synthèse** de la réponse à notre question centrale, en nous fondant sur l'examen transversal des éléments descriptifs et des éléments explicatifs, et de proposer une **réflexion** à partir des résultats obtenus sur les systèmes de contrôle de gestion des musées.

La mise en place d'études qualitatives (entretiens et études documentaires) sur un nombre de cas restreint a permis, nous l'avons vu, d'éclairer, par une démarche inductive et compréhensive, les constats établis à partir des résultats issus des questionnaires. Quels enseignements est-il possible d'en tirer quant aux missions assumées par un contrôleur de gestion d'un musée (section 1) ? Quant au rôle et à la place des outils de gestion dans ces institutions (section 2) ? Enfin, quelles sont les difficultés d'élaboration et de mise en œuvre auxquelles devra être attentif le promoteur d'un système de contrôle de gestion muséal (section 3) ?

Section 1 : LES MISSIONS DU CONTROLEUR DE GESTION

Les éléments apportés par les études qualitatives ont confirmé la nécessité pour le contrôleur de gestion d'un musée d'assumer une double mission : la responsabilité du système de contrôle de gestion - essentiellement vis-à-vis de la hiérarchie de l'établissement et des autorités de tutelle du musée - et l'animation et la motivation des équipes muséales, en particulier opérationnelles.

1. Le contrôleur de gestion, responsable du système de contrôle de gestion

Fondé sur une vision pyramidale de l'organisation, le rôle du contrôleur de gestion garant des chiffres est essentiellement de **fournir aux décideurs** - internes et externes - les éléments d'information pour la **prise de décision**, le **pilotage**, l'élaboration des **budgets** et le contrôle de leur réalisation. En cette qualité, il est responsable du système de contrôle de gestion et il doit s'assurer de la bonne circulation des informations :

- par la traduction et la diffusion des informations stratégiques vers les unités opérationnelles,

- par le recueil et la consolidation des données obtenues auprès des unités opérationnelles, afin d'en informer la direction de l'établissement et les autorités de tutelle.

Dans ce rôle, le contrôleur de gestion risque d'être **marginalisé** à l'intérieur de son institution car il peut être ressenti comme une courroie de transmission des ordres et des sanctions des décideurs, trop **éloigné** de la réalité vécue par les opérationnels et **peu sensible** à leurs problèmes. Son langage, essentiellement **comptable** et **budgétaire**, est souvent mal compris des opérationnels qui, par négligence, manque d'intérêt ou résistance passive, lui fournissent des éléments d'information tardifs ou d'une fiabilité douteuse.

Nous avons vu que - dans tous les musées étudiés - l'essentiel de cette mission reposait sur la procédure budgétaire, pierre angulaire des systèmes de gestion muséaux. Dans ce cadre, la mission du gestionnaire est extrêmement réduite, en raison des procédures mais aussi de la nature de l'activité :

- ainsi, pour la très grande majorité des musées, l'**exécution des budgets** est soumise aux contraintes de la gestion publique. Le gestionnaire n'assume alors qu'un rôle d'**administrateur comptable**, plus ou moins développé selon le degré d'autonomie dont bénéficie son établissement. Dans les musées non soumis aux règles de gestion publique, il peut être amené à assumer une mission un peu plus large mais le respect des enveloppes allouées demeure souvent la règle et fixe un cadre strict à la gestion budgétaire,
- le **contrôle de l'activité**, qui garantit qu'il n'y a pas de gaspillages excessifs - ce qui peut être le cas même à l'intérieur d'un cadre budgétaire strict -, est en fait assuré en très grande partie par les opérationnels eux-mêmes, maîtres d'œuvre de l'activité muséale et donc consommateurs des moyens de l'établissement. Un **autocontrôle** de fait apparaît ici. En effet, la nature même de leur activité - la réalisation d'un projet culturel - et l'investissement personnel et "affectif" qu'elle implique de leur part, sont une bonne garantie qu'ils seront attentifs à ce que les moyens ne soient pas dilapidés et profitent au mieux au projet culturel. Dans ce contexte, le contrôle de l'activité par le gestionnaire sera essentiellement un contrôle en "**amont**" de l'exécution, visant à s'assurer que les choix d'activités contribuent à la réalisation des objectifs et missions de l'établissement et ne sont pas dictés par les seules préférences des opérationnels, hors du contexte organisationnel. Il faut cependant ajouter que, si l'investissement personnel des opérationnels garantit que l'emploi des fonds sera réalisé honnêtement, il ne permet pas pour autant le transfert aux acteurs culturels des compétences gestionnaires nécessaires à la bonne exécution du budget. Le gestionnaire de musée a là un rôle d'assistance à

jouer en mettant à la disposition des acteurs ses compétences techniques pour réaliser certains actes de management (les achats, par exemple).

Finalement, en sa qualité de responsable du système de contrôle de gestion - budgétaire, principalement - le gestionnaire devra veiller avant tout à ce que le système assure la meilleure communication entre la base et le sommet de l'organisation :

"Que ce soit pour des raisons de qualité de l'information ou par volonté de motivation, la base doit être associée à la construction budgétaire pour être considérée comme responsable"¹⁴⁶.

Il faut entendre ici le terme de "responsable" dans son sens le plus large. Pour que la procédure budgétaire remplisse sa fonction au sein du processus de contrôle de gestion, il convient, en effet, que les acteurs opérationnels ne considèrent pas leur enveloppe budgétaire comme une simple autorisation de dépenses, mais comme un **engagement de nature contractuelle** mettant en balance des **fins** et des **moyens**. Ceci suppose qu'ils reconnaissent la pertinence de la construction budgétaire - qui doit être cohérente avec l'expression de leurs besoins, tout en situant ceux-ci à l'intérieur des contraintes organisationnelles : projet culturel, objectifs et moyens du musée - et qu'ils acceptent l'intervention du contrôleur de gestion, non comme l'expression d'une défiance, source de démotivation et de tension entre les différents pôles de l'organisation, mais comme un **soutien** à la mise en **cohérence** et à l'exploitation des **synergies** à l'intérieur de l'établissement.

2. Le contrôleur de gestion, animateur et mobilisateur des équipes muséales

La procédure budgétaire et les systèmes d'information de gestion ne constituent qu'une partie des outils des systèmes de contrôle de gestion. Les analyses qualitatives réalisées nous ont permis de mettre en évidence que la qualité de ces outils n'était cependant pas suffisante à la réussite de tels systèmes. Celle-ci semble reposer essentiellement sur une **volonté interne** de mise en place et de développement d'outils et de procédures répondant parfaitement aux **besoins de l'organisation** mais surtout à ceux des **acteurs opérationnels**. Ceci suppose que le gestionnaire puisse consacrer un temps de travail important aux opérationnels afin de promouvoir la démarche participative, la délégation des responsabilités et l'autocontrôle, garants du succès du système de contrôle de gestion.

¹⁴⁶ Claude Cossu. Le contrôleur de gestion d'usine écartelé. 1995.

Il s'agit, en effet, d'avoir présent à l'esprit que les musées, en tant qu'organisations, constituent des **systèmes politiques** dont le fonctionnement est conditionné par des **phénomènes de pouvoir** que le système de contrôle peut soit chercher à nier, soit chercher à gérer. Nous avons évoqué, au chapitre 3, la prépondérance des acteurs culturels dans les institutions muséales et la concentration du pouvoir entre leurs mains¹⁴⁷. La nature même de l'activité muséale n'amène pas à remettre en cause cette situation. Le gestionnaire doit, par conséquent, convaincre le centre opérationnel de son utilité, non seulement vis-à-vis de l'institution mais, surtout, à l'égard du projet culturel. Il doit alors s'efforcer de privilégier son rôle **d'incitateur**, **d'animateur** et de **communicateur** qui lui permet de s'assurer de l'**adhésion** des acteurs opérationnels, condition indispensable du succès des systèmes de contrôle de gestion. Le gestionnaire se fait ainsi **conseiller** auprès des opérationnels et développe les outils et les modèles utilisables par ses interlocuteurs, tout en étant responsable de la coordination des performances locales dans le cadre d'une stratégie associant court terme et long terme.

Par là même, il se **rapproche du contrôle opérationnel** et s'éloigne des préoccupations stratégiques des autorités de tutelle et de la direction du musée. Le très fort attrait - parfois même la fascination - exercé par le projet culturel accroît cette tentation de privilégier l'échelon local et de laisser se distendre les relations avec la direction du musée.

L'**opposition** latente entre ces deux missions risque de générer un **discrédit** de la fonction au sein des organisations et d'entraîner une **dégradation des relations** entre les acteurs. Le gestionnaire, qui doit être **conjointement** instrument de l'exercice du pouvoir hiérarchique et animateur auprès des opérationnels, se heurte là à un problème difficilement soluble, sinon par une sorte de dédoublement inconfortable de personnalité. La solution est principalement de nature relationnelle et communicative :

- **avec les "culturels"**, il devra établir un **dialogue** permettant la communication. Il s'agira, pour lui, de comprendre les problèmes techniques et opérationnels, de concevoir des systèmes d'information de gestion suffisamment concrets pour qu'ils soient acceptés par les acteurs opérationnels et qu'ils répondent à leurs préoccupations. La formation du gestionnaire, ou une expérience préalable dans un projet opérationnel, facilitera son adaptation.

¹⁴⁷ Titre 1, partie 1.

• **avec la direction et les autorités de tutelle**, sa mission sera d'instaurer des **relations** qui, ici aussi, permettent le dialogue. La solution passera par la révision des rapports hiérarchiques entre les autorités de tutelle et les établissements et dans la responsabilisation des acteurs qui en découle aux niveaux intermédiaires des musées :

- dans un musée fortement décentralisé, chaque responsable intermédiaire devra analyser lui-même les variations des postes budgétaires dans l'enveloppe dont il a la responsabilité et mettre en place des actions correctives (transfert, ou demande de transfert, d'un poste à un autre, glissement d'un exercice budgétaire à l'autre, etc.). Il rendra compte à la hiérarchie, a posteriori, par l'intermédiaire du système de contrôle de gestion.

- dans un musée fortement centralisé (cas général des établissements petits et moyens), les problèmes de responsabilisation des acteurs et de liaisons hiérarchiques ne se poseront pas puisque la gestion sera concentrée entre les mains d'un seul acteur.

- dans les cas intermédiaires : la procédure résidera essentiellement dans un dialogue entre la direction et la hiérarchie opérationnelle. La motivation qui en résultera sera d'autant plus importante que le nombre de personnes associées à l'analyse sera plus grand.

Section 2 : ROLE ET PLACE DES OUTILS DE GESTION

Les musées semblent plutôt **peu outillés** en matière de gestion. Ceci est lié au fait que leurs **besoins de visibilité interne** et de **pilotage** peuvent aisément être comblés par un petit nombre d'outils relativement simples. Il n'y a donc pas lieu, nous semble-t-il, de réaliser ici un inventaire des outils de gestion qui pourraient être utilisés par les gestionnaires de musées. Ceux-ci nous ont d'ailleurs montré qu'ils savaient se doter des moyens techniques leur permettant d'atteindre leurs objectifs.

La place importante occupée par la procédure budgétaire nous amène néanmoins à nous interroger sur l'utilisation de la méthode du **Budget Base Zéro (B.B.Z.)** en univers muséal. Il nous semble, en effet, que le recours à une telle méthode permettrait d'abandonner les réflexes encore très largement répandus¹⁴⁸ de reconduction automatique des mesures acquises, et ainsi de remettre en cause un équilibre consensuel parfois trop "confortable" et routinier.

¹⁴⁸ Cf. supra, chapitres 9, 11 et 12.

Cette réflexion ne doit cependant pas nous faire oublier que la transformation de cette **technologie invisible** que constituent les outils de gestion ne se limite pas à son aspect technique. C'est par elle, en effet, que peuvent également s'opérer des changements réels des comportements. Aussi les gestionnaires de musées doivent-ils être convaincus que les méthodes qu'ils emploient ne sont pas seulement des outils techniques mais aussi des **productions culturelles**. Ceci implique qu'ils prennent conscience des conséquences de leur choix en la matière et des modifications organisationnelles et relationnelles qu'il leur faudra accompagner.

1. Le Budget Base Zéro, un outil de gestion pour les musées ?

La procédure budgétaire classique repose sur un certain nombre de règles et de conventions qui contribuent à la rigidité de la gestion des musées. L'utilisation, à ses côtés, d'une technique telle que le Budget Base Zéro permettrait aux gestionnaires de musées d'introduire dans leurs établissements une réflexion et une remise en question, favorisant la définition des grandes orientations stratégiques.

1.1. Limites de la procédure budgétaire classique

A lire les déclarations faites dans les questionnaires¹⁴⁹ et les comptes-rendus d'entretiens¹⁵⁰, on est frappé par l'importance de la **reconduction automatique des mesures acquises** dans la préparation budgétaire. Les gestionnaires de musées soulignent volontiers la place prépondérante qu'occupent les dépenses "incompressibles", "fixes", "obligatoires", "reconductibles", dans la structure de leur budget. Finalement, la plupart d'entre eux a le sentiment que l'enjeu de la négociation budgétaire ne concerne que la - petite - part du budget au-delà de la partie incompressible et que, de son importance, dépend l'activité "événementielle" du musée (expositions temporaires, projets ponctuels, etc.).

Ceci tient au fait que la négociation budgétaire avec les autorités de tutelle repose elle-même sur une logique de reconduction de la dépense passée. Le faible niveau d'intérêt des autorités de tutelle pour les comptes-rendus d'activité témoigne de l'**abandon du rapport entre budget utilisé et résultats obtenus**, celui-ci étant limité aux demandes supplémentaires de fonds¹⁵¹. L'**analyse dissociée** des dépenses budgétaires et des

¹⁴⁹ Cf. supra, chapitre 9.

¹⁵⁰ Cf. supra, chapitre 11 et 12.

¹⁵¹ C'est le constat que faisait A.F. Burns, précurseur de la technique du budget base zéro, le 2 décembre 1969 : "*La plupart des administrateurs [...] n'ont généralement à justifier que leurs demandes de crédits nouveaux. En d'autres termes, ils peuvent considérer le plus souvent comme définitivement acquis ce qui leur a été alloué dans les budgets précédents... il y a report quasi automatique*". Cité par Madeleine

performances a pour conséquence que le budget devient - pour chacune des deux parties - un droit, ou une revendication, et non le moyen de réaliser une performance. Les **effets pervers** d'un tel raisonnement sont nombreux :

- pour limiter le risque d'une réduction de leur budget, les musées font figurer dans leur projet tous les postes qu'ils avaient obtenus pour l'exercice écoulé, même si certains ne correspondent plus à un besoin réel pour l'exercice à venir ;
- les projets de budget peuvent parfois même être volontairement excessifs pour anticiper une décision des tutelles de réduire les propositions du musée ;
- à l'inverse, les responsables du musée peuvent ne pas faire figurer dans leur budget des montants trop élevés, même si leur justification est possible, pour ne pas être mal jugés par les autorités de tutelle. Tout projet susceptible d'aboutir à la présentation d'un budget trop différent de celui de l'année précédente est alors a priori exclu.

En se refusant à un examen critique des dépenses passées, les autorités de tutelle limitent d'autant leur pouvoir de décision :

- si, après reconduction de cette part "incompressible", il reste des fonds pour alimenter de nouvelles demandes, la tutelle se contentera de gérer cette partie visible de l'iceberg et de la répartir entre les demandeurs ;
- si, au contraire, les fonds disponibles sont inférieurs à la reconduction des budgets, les autorités de tutelle auront le plus souvent tendance à appliquer une mesure générale ("diminution de tous les budgets de x %"), sans lien avec les demandes exprimées.

Le mécanisme des **enveloppes budgétaires "gigognes"**, qui permet de décentraliser la gestion budgétaire jusqu'au niveau opérationnel, est très marqué par cette **logique de reconduction**, appliquée lors de la négociation avec les autorités de tutelle et, finalement, en répercute les effets pervers à l'intérieur des musées. La masse la plus importante des budgets échappe à l'analyse, puisqu'elle est considérée comme incompressible et obligatoire, et les arbitrages portent sur la partie visible de l'iceberg c'est-à-dire, finalement, sur la réalisation d'activités ponctuelles.

Les effets pervers d'une telle logique de reconduction transparaissent au travers des entretiens menés lors de la phase d'enquête qualitative. L'**anticipation d'une réduction**

Conway et Gérard Modoux, Technique et procédure du budget "base zéro", Direction et Gestion, 1978, page 7.

de sa demande budgétaire peut amener le gestionnaire du musée¹⁵² à prévoir, en plus de ses besoins réels, un "matelas" ayant pour but de conserver intactes les ressources de l'établissement malgré d'éventuelles restrictions (dotation initiale ou décisions modificatives en cours d'année). Les négociations budgétaires vont, par conséquent, porter sur des éléments du budget qui ne sont présentés que pour protéger le "vrai" budget, dont on ne discute pas. Cette stratégie défensive des établissements est évidemment connue des autorités de tutelle qui lui répondent par des mesures coercitives et uniformes de réduction générale des budgets. Finalement, le budget voté ne satisfait ni les responsables du musée, qui ont le sentiment que leur budget a été amputé, ni les autorités de tutelle, qui ont l'impression d'avoir tranché sans réelle connaissance de cause.

Au-delà de cette vision figée de la procédure budgétaire, dominée par un esprit comptable¹⁵³, c'est le **lien avec la planification stratégique et les objectifs de l'organisation qui se trouve partiellement rompu** et qui n'encourage, par conséquent, pas la remise en cause stratégique. L'essentiel des ressources étant réparti a priori dans des programmes d'action prédéfinis, seule la définition et le choix des activités événementielles feront l'objet d'une analyse et pourront être mis en cohérence avec les objectifs généraux des établissements.

Il nous semble pourtant que cette situation n'est pas irrémédiable. Pour les musées, la réflexion budgétaire pourrait en effet être l'occasion de repenser l'allocation de ressources et, par conséquent, de **redéployer** un budget que l'on croyait figé. La technique du Budget Base Zéro permet cette remise en cause et cette **réflexion globale** sur l'utilisation des dépenses. Elle ne se substitue pas à la procédure budgétaire classique mais s'y superpose en cherchant à **briser un équilibre** consensuel trop routinier. Par l'abandon du principe de reconduction automatique des mesures acquises, elle permet l'introduction d'une réflexion sur le bien-fondé des objectifs poursuivis¹⁵⁴.

¹⁵² ou l'opérationnel... selon que l'on s'intéresse à la négociation budgétaire avec les autorités de tutelle ou à la construction budgétaire à l'intérieur de l'institution.

¹⁵³ Elle est centrée sur des questions de coûts et d'autorisations de dépenses mais ne fait pas le lien avec les objectifs et projets de l'établissement.

¹⁵⁴ Les responsables sont en effet conduits à évaluer les conséquences pour l'organisation de la non reconduction de chaque poste de crédit.

1.2. Mise en place du B.B.Z.

La technique du Budget Base Zéro permet de prendre le contre-pied de la procédure traditionnelle de budgétisation. On recherche alors une réduction des charges budgétées qui ne soit pas due à une simple diminution de certaines natures de dépenses, mais qui exprime une volonté de recenser, puis d'analyser, les coûts par centres d'activité en vue d'éliminer ceux jugés superflus. La technique du Budget Base Zéro est en effet définie par son auteur comme un :

*"[...] procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque manager d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine (d'où l'intitulé de base zéro) tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense"*¹⁵⁵.

C'est Madeleine Conway qui nous rappelle les trois phases distinctes qui caractérisent le processus de mise en place du Budget Base Zéro :

- 1. l'identification, pour chacun des centres de décision de l'entreprise, d'un ensemble de propositions budgétaires comprenant une série de choix et d'alternatives ;*
- 2. l'évaluation et la hiérarchisation des ensembles de propositions budgétaires sur la base d'une analyse coût / efficacité ou en fonction de tout autre critère de jugement ;*
- 3. l'attribution des ressources humaines, financières et commerciales en fonction des résultats de l'évaluation des ensembles de propositions budgétaires"*¹⁵⁶.

Dans le cas du musée, la préparation budgétaire consisterait alors à évaluer, pour chacune des activités des centres muséaux, les **conséquences** de l'octroi d'une enveloppe de crédits comprise entre zéro et le dernier niveau connu. Cette technique permettrait d'identifier les consommations de ressources au titre de dépenses n'ayant plus de justification, puisqu'alors les centres ne devraient plus seulement justifier l'accroissement de leur budget mais sa **totalité**. Les responsables des centres seraient ainsi amenés à examiner minutieusement chacune des activités dont ils ont la charge, à évaluer leur coût et à les remettre régulièrement en question en recherchant toute possibilité différente de les effectuer.

Dans un second temps, un lien serait établi entre le **niveau de service visé** (mission des unités opérationnelles) et les **moyens budgétaires nécessaires** à sa réalisation. Il serait, par suite, possible d'opérer des arbitrages, en fonction des moyens disponibles, entre les différentes activités¹⁵⁷ (1), avec différents niveaux de service (2). C'est, par exemple, ce que réalise intuitivement la muséographe du musée national de l'Automobile lorsqu'elle

¹⁵⁵ Peter Pyhr. International Conference of the Planning Executive Institute. New-York. 15 mai 1972.

¹⁵⁶ Madeleine Conway et Gérard Modoux, Technique et procédure du budget "base zéro", Direction et Gestion, 1978, page 10.

¹⁵⁷ ... pouvant conduire éventuellement à la suppression d'une activité.

présente ses besoins budgétaires. Pour un même projet, elle indique systématiquement plusieurs niveaux de service, et les dépenses nécessaires à l'obtention de chacun des niveaux. Dans une optique B.B.Z., l'arbitrage définitif devrait être réalisé par la direction, après qu'aient été effectués les arbitrages décentralisés au sein des centres de décision.

Le champ d'application du B.B.Z. en fait une technique bien adaptée aux organisations muséales. Elle ne peut en effet s'adapter pertinemment aux services dont l'activité est rigoureusement déterminée et réglementée par des lois et conventions limitant très nettement les possibilités de choix et de décision. Elle n'est pas non plus appropriée aux activités productives, la compression des coûts de ces dernières nécessitant essentiellement une modification profonde de la technologie ou de l'organisation. Par ailleurs, le recours à la technique des coûts standards pour ces activités permet de réaliser le lien entre réalisations et moyens et d'organiser la réflexion budgétaire sans recourir au B.B.Z. En revanche, le caractère discrétionnaire des activités muséales les fait entrer dans le champ d'application du B.B.Z., à condition que ses promoteurs sachent répondre à ses contraintes et, en particulier, à la nécessité de pouvoir établir une relation, même subjective, entre les moyens à mettre en œuvre et l'objectif qu'ils permettent d'atteindre. Une véritable réflexion doit par conséquent être engagée sur les finalités et les objectifs du centre de décision, sa fonction, ses activités ou le projet qu'il envisage de réaliser.

1.3. Apports du B.B.Z.

L'utilisation du Budget Base Zéro permet de modifier les rapports entre les différentes unités du musée et de tempérer les relations de pouvoir qui s'expriment souvent avec force au moment de la préparation budgétaire et de la répartition des moyens. Instaurant une possibilité de dialogue et de négociation rationnelle avec la direction¹⁵⁸ portant sur les postes du budget, cette technique permet de fonder la négociation budgétaire sur des arguments objectifs :

*"Les réductions budgétaires ne sont plus alors perçues comme une sanction prise par la direction, mais comme le choix de l'une des propositions présentées par l'unité de décision concernée et négociée avec l'échelon supérieur"*¹⁵⁹.

Dans les musées, l'utilisation d'une telle méthode de préparation budgétaire autoriserait également une mise en cohérence, dans un même processus, de la planification, de

¹⁵⁸ pour la négociation à l'intérieur du musée... ou avec les tutelles, pour la négociation musées / autorités de tutelle.

¹⁵⁹ Madeleine Conway et Gérard Modoux. Op. cit. 1978, page 10.

l'organisation, du contrôle et de la mobilisation des ressources humaines et financières. En effet, elle permettrait :

- d'**enrichir le dialogue** entre les fonctionnels et les opérationnels, en ne le limitant pas aux seuls moyens budgétaires mais en reliant ceux-ci plus nettement aux activités et aux objectifs. La mise en évidence de la contribution de chacun des pôles à la réalisation des objectifs de l'organisation permet, de plus, d'y encourager les **synergies**.
- de **favoriser une véritable décentralisation** par l'utilisation d'une procédure démocratique de construction budgétaire ascensionnelle. Le travail réalisé sur le niveau de développement de chaque unité élémentaire, la hiérarchisation par chaque centre de décision de ses propositions budgétaires en fonction du degré de priorité des projets¹⁶⁰ et leur consolidation progressive jusqu'au niveau global permettent d'introduire une véritable direction participative par objectifs dans le musée. On limite ainsi l'apparition de contradictions entre les objectifs du musée et ceux - professionnels, personnels, éthiques, etc. - des services et des acteurs qui vivent dans l'institution.
- d'unir la **préparation du budget** et la **planification stratégique** puisque :
*"les objectifs ne peuvent être atteints et les choix stratégiques mis en œuvre que si les ressources vives de l'entreprise [...] sont déployées de manière cohérente"*¹⁶¹.

C'est, par conséquent, le lien entre la planification à long terme et les décisions opérationnelles qui est **éclairé et rendu plus explicite**.

- d'introduire une **réflexion permanente** facilitant le changement dans les activités du musée. Hors de la pesanteur des habitudes et des structures, la réflexion sur chaque activité, et le niveau de service qu'il est pertinent de lui associer, permet de réintroduire, à l'intérieur des musées, une réflexion sur les activités réalisées.

C'est certainement là un point important pour des organisations muséales. Les acteurs opérationnels, qui réalisent les activités culturelles du musée, auront naturellement tendance à définir celles-ci de la façon la plus complète et la plus exigeante possible. Leur formation, leur sensibilité et la nature même de leur activité les y encouragent et les amènent à rechercher une très grande qualité des réalisations muséales. Il s'agit néanmoins de limiter leurs ambitions à l'intérieur d'un champ "raisonnable" tenant compte des objectifs et des ressources du musée. L'octroi d'une enveloppe budgétaire -

¹⁶⁰ 1. Budgets jugés essentiels pour l'activité du musée,
2. Budgets considérés comme étant les plus "rentables",
3. Budgets alternatifs et complémentaires.

¹⁶¹ Maurice Tchénio et alii. La pratique du B.B.Z. 1987. Page 12.

affectée à un projet ponctuel du type d'une exposition temporaire - permet de définir aisément ce champ raisonnable et d'y laisser travailler librement les culturels. Pour les activités permanentes (ou plus systématiques : activités pédagogiques, conférences, etc.), le risque de débordement sera d'autant plus grand que la procédure budgétaire reposera sur une logique de reconduction des dépenses. Porter un œil critique sur chacune des activités, et sur la qualité du service fourni par rapport aux ambitions de l'organisation et aux attentes de ses publics, peut permettre de découvrir des gisements d'économies possibles et, par conséquent, de favoriser les redéploiements.

Face aux modifications de leur environnement¹⁶² - et, en particulier, aux restrictions financières récentes et à la multiplication et à la diversification des attentes du public vis-à-vis de l'institution muséale -, les musées vont être obligés d'engager ce type de réflexion et d'intégrer ces nouvelles contraintes dans la définition de leurs objectifs. Faute de quoi, les rivalités internes qui ne manqueront pas de se développer entre les différents pôles d'activités pour l'obtention de moyens budgétaires raréfiés¹⁶³, viendront entraver la réalisation du projet global de l'institution et de ses objectifs.

Le lien nécessaire entre la planification stratégique et la conception budgétaire suppose que les musées s'engagent préalablement dans une réflexion stratégique plus développée que celle qu'ils ont mise en place jusqu'à présent. La planification stratégique des établissements muséaux devrait, en effet, permettre au moins : une **définition** claire et une **coordination des objectifs globaux et décentralisés**, leur large **diffusion** à l'intérieur de l'institution - afin d'y sensibiliser les acteurs et de s'assurer que leurs actions seront conformes aux objectifs généraux du musée¹⁶⁴ -, une **évaluation**, enfin, portant sur la mesure de la réalisation des objectifs en reliant les moyens budgétaires consommés aux objectifs atteints et aux missions réalisées.

La définition des objectifs de l'établissement constitue la difficulté essentielle de la planification stratégique¹⁶⁵, elle est pourtant indispensable à la réflexion budgétaire fondée sur la technique du B.B.Z. La déclinaison des missions, sous la forme d'objectifs opérationnels et précis, demeure centrale. C'est ainsi que le contrôleur de gestion de la Cité des Sciences et de l'Industrie a décliné chacun des objectifs généraux du plan triennal en indicateurs quantifiables.

¹⁶² Cf. supra, titre 1.

¹⁶³ du fait de restrictions budgétaires ou du développement de nouvelles activités entraînant un partage des ressources.

¹⁶⁴ Un exemple de la sensibilisation des acteurs et de ses conséquences sur leur activité est donné par le musée de l'Automobile au chapitre 12.

¹⁶⁵ Cf. supra, conclusion de la première partie (Titre 1).

A condition de ne pas le transformer en une procédure bureaucratique supplémentaire, le B.B.Z. peut devenir un outil de gestion et de décision susceptible de s'intégrer dans le système global de planification et de contrôle des musées. Il permettrait vraisemblablement d'y découvrir des gisements d'économies, par l'explicitation des niveaux de prestations de chacune des activités, de s'assurer du financement des projets prioritaires mais, surtout, il rétablirait le lien entre la planification stratégique et la procédure budgétaire et, par là même, encouragerait les acteurs à tenir un raisonnement global et à situer leurs activités à l'intérieur du projet du musée.

2. Les outils de gestion, produits culturels

L'utilisation des outils de gestion n'est pas neutre pour l'organisation et ses acteurs. Elle peut permettre d'y introduire de véritables changements de comportements. Patrick Gibert nous le rappelle :

*"Le système social que constitue une organisation constitue le plus souvent un équilibre délicat de pouvoirs, de contre - pouvoirs, de sphères d'autonomie et d'influences... que va venir perturber la mise en place ou la rénovation d'un système de contrôle de gestion"*¹⁶⁶.

Deux conséquences doivent être tirées d'un tel postulat. D'une part, il est maintenant acquis que le choix d'une stratégie interne en matière de contrôle de gestion ne peut se réduire à la seule prise en compte de caractéristiques ou d'une rationalité techniques ; d'autre part, nous savons également, à présent, que la réussite d'une telle stratégie ne relève pas de la seule volonté des décideurs mais surtout du traitement adéquat des **enjeux culturels** sous-jacents : les objectifs du système de contrôle de gestion et les modalités de sa mise en place ont-ils, aux yeux des acteurs concernés, un caractère **acceptable** et **légitime** ? Sont-ils adaptés aux **caractéristiques des organisations** dans lesquelles ils prennent place et à leur système de **pouvoirs** et de **relations** ?

Les rapports verticaux et horizontaux paraissent, dans les musées, plus souvent réglés par la **coutume** et l'**accord informel** que par la règle. Chacun tend à agir selon les prérogatives coutumières de son état, usant de ce qu'il considère comme ses **droits**, mais mettant aussi un point d'honneur à assumer les **devoirs** de sa fonction. Des réseaux d'alliance, des rivalités de corps, des solidarités de métier jouent un rôle important dans la vie de ces organisations. Ces traits influencent très directement le mode de fonctionnement hiérarchique et les procédures de contrôle. C'est ainsi que les opérationnels, guidés par leur conscience professionnelle, exercent naturellement un autocontrôle sur la qualité des réalisations muséographiques. Un contrôle "extérieur",

¹⁶⁶ Patrick Gibert. VII^e congrès international de la revue Politiques et Management Public. 1994.

exercé par un acteur administratif¹⁶⁷, peut, par conséquent, leur paraître une marque de **défiante offensante**, proche de **l'inquisition "policière"** (contrôle de la conformité du suivi des procédures) et **sans légitimité** (le contrôleur n'a pas la compétence pour juger du bien-fondé des dépenses par rapport aux réalisations). Les outils et procédures de contrôle introduits de la sorte dans le but de quantifier ce qui, jusque là, subissait les errements du système rencontreront, à coup sûr, le scepticisme des uns, la résistance ouverte des autres et l'indifférence du plus grand nombre qui se contenteront de remplir machinalement des formulaires mal exploités.

Le système de contrôle de gestion muséal doit, par conséquent, assumer un rôle **d'instrument de motivation** des acteurs de l'institution puisqu'il est :

"un ensemble de procédures visant à s'assurer que l'activité des exécutants est conforme aux buts et objectifs de l'organisation [et qu'il] repose sur quatre séries de procédures visant à :

- *l'établissement de plans qui fixent les objectifs globaux ;*
- *l'éclatement des objectifs globaux en sous-objectifs correspondant aux responsabilités des exécutants ;*
- *la confrontation des résultats aux objectifs ;*
- *la motivation des exécutants qui les pousse à agir conformément aux objectifs"¹⁶⁸.*

Il s'agit donc, pour le gestionnaire de musée, de gérer l'absence de neutralité des techniques de management et de s'assurer de l'acceptation, par les acteurs, du système mis en place, conduisant ceux-ci à s'y intégrer. Pour cela, il devra convaincre les opérationnels de l'utilité et de la pertinence des méthodes et des outils mis en place. C'est là la base de la mission d'animateur du contrôleur de gestion et le précepte essentiel de la Direction Participative Par Objectifs. C'est par le développement d'actions **d'information** et de **formation** que le gestionnaire de musée pourra convaincre les opérationnels et, par conséquent, **faire naître dans l'institution l'état d'esprit favorable au développement de systèmes de contrôle de gestion.**

Jean-Pierre Ségal¹⁶⁹ attire ainsi notre attention sur le fait qu'un système de contrôle de gestion dont la légitimité interne est contestée peut tomber dans une spirale où la mauvaise qualité des données, fournies par des unités de base rechignant à la besogne, s'ajoutera au manque de moyens dont disposent ses promoteurs pour contrôler la qualité des données reçues. Dans ce cas, la crédibilité de la procédure sera de moins en moins

¹⁶⁷ Ceci ne concerne évidemment que les musées de taille suffisamment importante pour justifier la codification des relations personnelles. La grande majorité des musées étant de toute petite taille, ce type d'interrogation ne se pose évidemment pas pour eux.

¹⁶⁸ Marcel Capet, cité par Alain Burlaud et Claude Simon. Comptabilité de gestion. 1993. Op. cit. Page 270. Souligné par nous.

¹⁶⁹ Jean-Pierre Segal. R.F.G. Janvier - février 1991. Op. cit.

évidente, sa légitimité de plus en plus fragile, et son suivi et son contrôle de plus en plus nécessaires. Le système mis en place devient alors une lourde machine à produire des informations administratives et les contrôleurs, conscients des blocages internes auxquels se heurte leur action, sont isolés et démotivés.

C'est ce qu'ont compris les gestionnaires des musées que nous avons rencontrés. La réussite des systèmes étudiés tient à ce que, au-delà de leurs caractéristiques techniques, ils reposent largement sur un "armistice" informel fondé sur la **reconnaissance mutuelle des prérogatives et obligations** de chacun des pôles du musée et sur une commune référence aux "habitudes" antérieures. Conscients des barrières symboliques auxquelles se heurtent les méthodes de gestion dans le champ culturel¹⁷⁰ et de la prépondérance des acteurs opérationnels dans ces organisations, les gestionnaires se sont tous décrits comme des **serviteurs** du projet culturel, des **soutiens** à l'activité des opérationnels.

Partant du postulat que le système de contrôle de gestion ne peut remplir correctement son rôle s'il se heurte à la résistance des acteurs opérationnels, les promoteurs de tels systèmes doivent analyser les difficultés qu'ils éprouvent à entrer dans un modèle managérial comme des symptômes de l'insuffisance des efforts d'adaptation du modèle de référence aux spécificités culturelles des musées et de leurs acteurs. Les gestionnaires pourront d'autant mieux adapter la "logique de gestion" aux pratiques traditionnelles chères aux acteurs culturels, que le musée aura une perception plus aiguë de ses besoins en matière de pilotage et de visibilité interne. Les gestionnaires peuvent d'ailleurs tirer avantage de ces difficultés, caractéristiques des institutions muséales. En effet, les modes d'ajustement spontané des acteurs culturels - guidés par leur sens du devoir et leur désir d'accomplissement personnel au travers du projet muséal - offriront aux gestionnaires qui sauront les identifier, un certain nombre d'opportunités leur permettant de poursuivre, par d'autres voies, des objectifs de contrôle et d'efficacité. Une **vision culturelle du contrôle** les conduira, par conséquent, à prendre les **résistances rencontrées**, non pour des obstacles à une volonté légitime, mais pour des **dimensions de la régulation** du musée. Nous le notions à propos du musée Picasso, mais ce constat est vrai pour tous : la réussite repose sur la conception de procédures débarrassées de tout ce qui semble plus "*culturellement nuisible*" que "*factuellement indispensable*"¹⁷¹, c'est-à-dire sur un montage organisationnel tenant compte des formes coutumières d'accords, favorisant la coopération des acteurs et désamorçant les conflits les plus prévisibles.

¹⁷⁰ Cf. supra, Titre 1, partie 1, chapitre 3.

¹⁷¹ Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ? R.F.G. Janvier - février 1991.

Finalement il s'agit d'élaborer et de promouvoir les systèmes de communication, d'information et de contrôle de gestion qui permettront d'assurer une régulation générale du musée :

- au niveau global, pour permettre une adaptation et une intégration par le musée des contraintes et opportunités environnementales,
- au niveau organisationnel, pour favoriser l'adaptation et l'articulation des services par des processus réglementaires qui définissent le champ et le mode d'action des acteurs :
 - régulation hiérarchique (dans les petits musées),
 - régulation réglementaire (en matière d'organisation administrative),
 - régulation décentralisée (délégation de responsabilités pour une mise sous tension dynamique du musée).
- au niveau individuel, pour intégrer tous les acteurs à l'organisation et mettre en évidence leurs contributions respectives au projet muséal. C'est le partage par tous des objectifs et des résultats du musée qui permettra cette intégration. Le musée de l'Automobile a fait la démonstration qu'un tel processus d'intégration des acteurs et de diffusion des objectifs permettait, en outre, de propager une sensibilité aux questions de gestion dans l'ensemble du musée.

Section 3 : DIFFICULTES D'ELABORATION ET DE MISE EN OEUVRE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION MUSEAL

L'écart entre l'image flatteuse véhiculée par les discours et les publications sur les systèmes de contrôle de gestion territoriaux et la faible insertion réelle des outils de contrôle dans la gestion pratiquée à ce niveau amène Patrick Gibert à s'interroger sur les conditions de réussite d'une telle politique :

"Toute introduction ou modification d'un contrôle de gestion dans une organisation peut [...] s'analyser comme une politique instrumentale puisqu'elle vise à modifier certaines caractéristiques du système social constitutif de cette organisation. On sait que pour qu'une telle politique réussisse, il convient que trois conditions soient simultanément réunies :

- *que la théorie du changement qui la sous-tend soit bonne [qualité de la phase d'élaboration],*
- *que les circonstances dans lesquelles on met la politique en œuvre soient celles que l'on avait anticipées [capacité de prévision],*
- *que la mise en œuvre de la politique soit correcte [gestion du changement]"¹⁷².*

¹⁷² Patrick Gibert. VII^e congrès international de la revue Politiques et Management Public. 1994.

Les difficultés auxquelles sont confrontés l'émergence et le développement des systèmes de contrôle de gestion muséaux tiennent également aux faiblesses de leur phase d'élaboration et à celles de leur phase de mise en œuvre.

1. Faiblesses de la phase d'élaboration

L'introduction et le développement d'un système de contrôle de gestion dans une organisation suppose de définir, au préalable, l'objet du système de contrôle et ainsi de répondre à deux types de questions :

- Que veut-on mettre sous contrôle ?

Structurer le système de contrôle de gestion nécessite de définir le modèle de l'organisation mise sous contrôle afin de choisir un système adapté et pertinent par rapport au musée dans lequel il prend place. Dans les musées qui ont développé des systèmes de gestion, cette phase d'accès à la connaissance et de modélisation semble plutôt bien réalisée. Nos interlocuteurs développent tous une réflexion sur les caractéristiques de leur musée et les particularités du travail réalisé par les acteurs opérationnels. Ce sont ces deux éléments qui délimitent le champ au sein duquel peut prendre place un système de contrôle de gestion. Ceci apparaît de façon très nette au musée Picasso où l'intégration par le secrétaire général des contraintes organisationnelles et individuelles l'amène à développer un système centré sur le gestionnaire du musée. C'est également le cas, par exemple, au Louvre ou à la Cité des Sciences et de l'Industrie, où la prise en compte des modalités du travail culturel contribue à créer des procédures permettant un encadrement strict de l'activité (des enveloppes budgétaires prédéfinies) associé à la souplesse inséparable des aléas artistiques (possibilité, à l'intérieur d'un montant budgétaire global, d'opérer des transferts).

- Quelles sont les finalités assignées au système de contrôle de gestion ?

Pour éviter de retenir des solutions non pertinentes, c'est-à-dire qui n'apportent que peu de contribution à l'objectif envisagé, les besoins de contrôle doivent être hiérarchisés par rapport au type de décision envisagée. S'agit-il de mettre en place une décentralisation maîtrisée ? De doter les opérationnels d'outils pour suivre et maîtriser leur propre activité ? De produire des informations agrégées et stratégiques pour la direction ? De fournir aux autorités de tutelle des renseignements sur l'efficacité du musée et sur l'efficience de l'utilisation des moyens qu'il consomme ? D'être un instrument d'apprentissage et de sensibilisation ? ...

Le plus souvent, les finalités du système de contrôle de gestion du musée sont définies "a minima" comme une réponse, légèrement améliorée, au besoin de contrôle budgétaire. Le caractère restrictif de cette définition s'explique, en général, par le fait

que la mise en place de tels systèmes résulte très rarement d'un processus analytique volontaire mais constitue le plus souvent une réponse à des modifications internes et externes :

- apparition de certains effets de mode (par exemple, la réalisation par les autres musées de la même ville d'un rapport d'activité) ou création d'un poste d'administrateur par les autorités de tutelle **sans phase d'identification interne des problèmes** auxquels le système de contrôle de gestion est sensé répondre : celui-ci se définit alors en fonction des réalisations des autres musées ou autour de la délégation des tâches consenties à l'administrateur.
- obligation d'apporter une réponse à certains **problèmes internes** : la relative diminution des ressources financières encourage le développement de systèmes de contrôle de gestion pour contenir les coûts ; les besoins des autorités de tutelles d'évaluer l'emploi des fonds alloués créent un besoin de procédures et d'outils de *reporting* ; les aspirations de certains opérationnels conduisent à organiser une décentralisation de budget et de responsabilité à leur profit.

Cette mise en place, sous l'action conjuguée de contraintes externes et internes, a pour conséquence que l'on :

*"[...] n'attend pas d'un système de contrôle de gestion ce qu'il est capable de donner mais plutôt qu'il réponde à des questions pressantes auxquelles d'éventuelles démarches alternatives n'ont pu apporter une solution satisfaisante"*¹⁷³.

Les réponses apportées en termes de systèmes de contrôle de gestion risquent alors d'être prédéterminées et uniquement basées sur les outils, c'est-à-dire sur le système d'information de gestion. La formalisation du changement a pour effet de le rendre perceptible et concret à tous ceux qu'il concerne :

"Il n'y a pas de contrôle de gestion possible sans outil car, pas plus que le management, le contrôle ne se réduit à un simple état d'esprit" ¹⁷⁴.

Mais il est également vrai que le système de contrôle n'est pas un simple système d'information, réductible à ses seuls outils, et que l'utilisation de ces derniers et leurs conséquences sur l'organisation sont au moins aussi importantes - bien que moins visibles - que leur mise en place. Ce rôle des systèmes de contrôle de gestion en matière de formation et de sensibilisation semble encore négligé dans les musées, il y est pourtant essentiel compte tenu des caractéristiques des institutions, de leurs acteurs et de leur activité.

¹⁷³ Patrick Gibert. VII^e congrès international de la revue Politiques et Management Public. 1994.

¹⁷⁴ Op. cit.

A cela s'ajoute le fait que le choix porte plus sur l'outil lui-même que sur sa fonction : on choisit de rédiger un rapport d'activité plus que l'on ne s'interroge sur les moyens de rendre compte de son activité, on décide de mettre en place une gestion budgétaire décentralisée plus qu'on ne cherche à minimiser les coûts, à décentraliser ou à redéployer les moyens... Le risque est alors de négliger des outils ou des procédures plus adéquats que ceux choisis par rapport aux besoins réels de l'établissement. Toute aussi fâcheuse sera la tentation de limiter la réflexion aux aspects formels de l'outil, sans en analyser la signification et la portée. On est souvent tenté, par exemple, de rendre compte de l'activité muséale par le dénombrement des visiteurs du musée. C'est un indicateur simple, facilement accessible et qui est le même pour l'ensemble des institutions. Est-il pour autant pertinent pour rendre compte, par exemple, de l'activité de recherche ou de celle de conservation ? Et, même en matière de diffusion, est-il positif pour le musée X de constater un accroissement de 10 % de sa fréquentation ? La réponse diffère selon les établissements et nous rappelle que tout outil, aussi simple paraisse-t-il, doit faire l'objet d'une analyse et ne peut être utilisé valablement que si l'on en a mesuré les implications.

Le choix des réponses techniques et organisationnelles aux besoins de systèmes de contrôle de gestion devra donc respecter un certain nombre de règles élémentaires :

- le besoin de systèmes de contrôle de gestion doit être ressenti par l'ensemble des acteurs, y compris les opérationnels. Il s'agit donc d'**informer** ces derniers sur les difficultés qui pourraient être prises en charge par de tels systèmes afin de les convaincre de l'utilité des outils mis en œuvre.
- la phase d'élaboration et de réflexion autour des outils et procédures de contrôle de gestion doit permettre une participation des opérationnels, afin que les outils créés correspondent à leurs attentes, mais elle ne doit pas être limitée à cette seule vision. Il s'agit en effet de doter les opérationnels d'outils et de procédures utiles à leurs activités et leur permettant également de se situer à l'intérieur de l'organisation. Cette vision élargie nécessite que soient mises en place des actions de **formation** sur les outils et procédures retenus. C'est en effet par la formation que les rejets des techniques de gestion pourront être déjoués, que les critères de jugement seront acceptés - car compris - par les opérationnels et, finalement, que ces derniers seront convaincus du bien-fondé de l'introduction d'une démarche de gestion dans leur institution.

2. Faiblesses de la mise en œuvre

Si nous nous sommes efforcée de démontrer, tout au long de ce travail, les avantages que pourrait apporter un système de contrôle de gestion aux musées, nous ne devons

pas négliger pour autant les contraintes inhérentes à sa mise en place. Le promoteur d'un système de contrôle de gestion muséal devra avoir une claire conscience des implications organisationnelles liées à l'adoption d'un tel système.

En premier lieu, l'introduction d'un système de contrôle de gestion suppose une mise en **cohérence de l'ensemble des procédures et outils de gestion** et une réflexion sur leur **articulation**. Il serait, en effet, peu pertinent de voir se développer des outils différents et des procédures cloisonnées pour répondre à chacune des finalités de l'unité de gestion. C'est pourtant ce qui arrive encore fréquemment. Nous avons vu, par exemple, que, même à la Cité des Sciences et de l'Industrie, des outils similaires¹⁷⁵ étaient développés par chacun des trois niveaux - le chef de projet, le gestionnaire intermédiaire et le contrôleur de gestion - alors qu'un seul outil serait suffisant et permettrait une meilleure communication de ces trois niveaux. De même, les documents et indicateurs établis par le gestionnaire ne devraient pas être ignorés lors de la préparation budgétaire. Il faut donc s'assurer que les outils et procédures de gestion se nourrissent les uns des autres et sont en cohérence.

Par ailleurs, la définition de nouvelles règles de gestion contribue inévitablement à **créer des contraintes organisationnelles supplémentaires**. C'est bien ce que redoutent les opérationnels et ce qui explique en partie les réticences qu'ils manifestent à l'égard des procédures de gestion. Le gestionnaire, s'il veut que les nouvelles procédures de gestion aient de bonnes chances d'aboutir, devra donc veiller à ce qu'elles n'entraînent pas une consommation excessive du temps des acteurs opérationnels. Ceci n'empêche pas - et c'est même une condition d'efficacité du système - un effort d'harmonisation des documents et des indicateurs pour que la remontée d'information soit homogène et contribue à consolider la vision globale de l'organisation. Enfin, la sollicitation des opérationnels, comme fournisseurs d'informations, par le gestionnaire suppose que ce dernier s'attache, de son côté, à fournir systématiquement un retour d'information sur les données qui lui sont fournies : diffusion des documents élaborés, séances d'analyse, etc. Le contrôleur de gestion de la Cité des Sciences et de l'Industrie nous l'a rappelé à de nombreuses reprises. Pour que les opérationnels acceptent de participer à la collecte d'informations et n'y voient pas une formalité supplémentaire, il est indispensable qu'ils puissent en retirer un gain de temps, un apport d'informations ou un surcroît d'autonomie. Ceci signifie également que toute nouveauté significative dans la gestion - et l'introduction d'un système de contrôle de gestion en est une - doit nécessairement entraîner un changement du mode de management : responsabiliser un

¹⁷⁵ Préparation et suivi budgétaire des expositions.

acteur - opérationnel ou gestionnaire intermédiaire - sur un budget implique de lui déléguer les moyens d'assumer cette responsabilité. Ce n'est pas encore toujours le cas dans les musées étudiés.

Ajoutons qu'on ne peut négliger le fait que les composantes d'un système de contrôle de gestion muséal fiable sont inévitablement **complexes** et supposent un travail de conception et de mise en œuvre important. Le choix des indicateurs, leur construction, leur utilisation et leur analyse sont souvent délicats et il est important de bien en mesurer les implications dans le fonctionnement de l'organisation. Faute de quoi, au lieu de véritables indicateurs d'activité ou de résultat, on développera des outils de comptage statistiques favorisant les adaptations stratégiques des intéressés mais ne permettant pas la mise sous tension de l'organisation.

La prise en charge des contraintes organisationnelles induites par les nouvelles procédures de gestion doit, en outre, s'accompagner de l'appréciation du changement qui va inévitablement apparaître dans le fonctionnement du musée.

La **résistance au changement** est souvent ignorée. On l'a vu au niveau des autorités de tutelle : la mise en place dans certains établissements (centres de responsabilité ou même grands musées municipaux) d'administrateurs a été imposée sans pour autant que soient véritablement définis les moyens d'action mis à la disposition de ce nouvel acteur. Placé auprès d'un chef d'établissement conservateur, chargé de gérer une activité culturelle, la position de l'administrateur mériterait pourtant une véritable réflexion sur son rôle, ses responsabilités et ses prérogatives.

A l'intérieur des institutions, il n'est pas rare que la direction marque ses distances vis-à-vis des systèmes de gestion et ne souhaite pas s'y impliquer véritablement. Cette attitude un peu ambiguë s'explique par le souci de ne pas s'opposer aux acteurs opérationnels en leur imposant un système qu'ils ne jugent pas pertinent. Les dysfonctionnements qui en résultent dans l'organisation sont alors imputés à des problèmes interpersonnels plutôt qu'aux faiblesses du dispositif d'information de gestion. Quant au système de contrôle de gestion il est considéré comme un moyen de faire face à des obligations externes plutôt que comme une ressource en matière de pilotage et de contrôle. La neutralité - bienveillante mais discrète - de la direction permet à certains services de s'auto-exonérer d'un système qu'ils rejettent et, par suite, l'exploitation des résultats demeure embryonnaire et incomplète.

Les conséquences sont celles qui ont été évoquées à la première section de ce chapitre c'est-à-dire un risque de **marginalisation** du contrôleur de gestion et de **dissolution de**

sa mission. Détourné de sa fonction de mise en place d'un système de contrôle de gestion au profit de tâches secondaires, dépendant du bon vouloir des uns ou des autres, cantonné dans le développement technique du système plutôt que dans sa "vente" aux différents acteurs de l'organisation, le gestionnaire est réduit au rôle de maître d'œuvre d'un outil, plutôt que de responsable de sa promotion, de son insertion dans un système de contrôle de gestion, adapté aux besoins du musée et permettant la pleine utilisation de ses possibilités.

Conclusion

Finalement les missions assumées par le contrôleur de gestion du musée, comme le rôle et la place des outils de gestion dans l'organisation, vont dépendre de son degré d'insertion au sein du champ social structuré que constitue le musée. De la définition la plus étroite de simple agent administratif chargé du suivi de la dépense engagée, à l'acception la plus large de participant à part entière au fonctionnement du musée et, par conséquent, à la réalisation du projet culturel, la fonction de gestionnaire de musée peut revêtir de multiples formes et s'appuyer sur des systèmes de contrôle de gestion très différents.

Le contenu et le rôle du système de contrôle de gestion vont, à l'évidence, dépendre en grande partie des **données structurelles et techniques** et des **relations de pouvoir** qui caractérisent le musée dans lequel il prend place (relations aux autorités de tutelle, contenu des fonctions, organisation technique, règles de fonctionnement, etc.). C'est ainsi que, lorsqu'un musée appartient au secteur privé, et que de son bon fonctionnement dépend la survie de l'ensemble de l'organisation dans laquelle il s'insère, un consensus se développera naturellement pour être attentif aux indicateurs de gestion, garants du non-dérapiage. Au contraire, quand les enjeux sont moins nets, que la survie de l'ensemble est moins menacée - c'est le cas des musées publics -, on tendra à privilégier le souci d'influencer favorablement les bailleurs de fonds (tutelle et externes) ou encore à promouvoir la visibilité de l'institution et des conservateurs. Dans ce dernier cas, l'utilité des systèmes de contrôle de gestion sera plus difficilement perçue. L'importance des réalisations culturelles par rapport aux autres enjeux, incite les acteurs porteurs du projet artistique à revendiquer une marge de liberté excessive et, par conséquent, à refuser les outils et procédures du contrôle de gestion car ils y voient un risque de limitation de leur marge de liberté dans la mise en oeuvre de leur propre stratégie.

La première mission du gestionnaire sera donc bien de faire comprendre aux divers acteurs que la mise en place d'un système de contrôle de gestion représente pour eux la meilleure chance de réaliser mieux, plus vite, et à moindre prix, leurs projets.

CONCLUSION DE LA QUATRIEME PARTIE

L'analyse statistique des informations déclaratives fournies par la voie des questionnaires nous a permis de valider, ou d'infirmer, les hypothèses de notre modèle théorique. Il ne s'agissait cependant que de constats, basés sur des éléments déclaratifs et, par conséquent, pauvres en matériaux explicatifs. Il nous a, par conséquent, semblé indispensable d'aller plus en profondeur dans la compréhension des systèmes de contrôle de gestion des musées, en analysant la logique des différents acteurs. Il s'agissait, en effet, de **comprendre** les phénomènes organisationnels. Une exploitation plus intensive qu'extensive nous a paru plus pertinente pour accéder à la compréhension d'un champ d'étude aussi complexe où interviennent des **phénomènes informels de pouvoir et des acteurs plus intuitifs que rationnels**. Une méthode formalisée de collecte des données aurait été largement insuffisante. L'approche quantitative et l'approche qualitative se sont donc complétées et enrichies pour donner une image de notre champ d'observation aussi proche que possible de la réalité :

- avec l'approche quantitative, nous avons voulu décrire et saisir de la manière la plus "objective" possible les spécificités des situations étudiées et leurs caractéristiques ;
- l'approche qualitative, quant à elle, nous a aidée à comprendre "de l'intérieur" le point de vue des acteurs sur les situations qu'ils vivent, saisir leur perception et leur interprétation des faits, appréhender leurs systèmes de valeurs et leurs préoccupations, distinguer déclarations et réalisations.

Les études de cas nous ont offert une information riche et variée ; elles ont ainsi facilité la découverte d'éléments nouveaux, non accessibles à l'aide du seul questionnaire directif. Par ailleurs, l'illustration des résultats par des faits détaillés constitue un atout, en permettant une meilleure compréhension des perceptions émises par les acteurs.

Le rapprochement des éléments recueillis lors de la phase qualitative avec la grille d'analyse proposée par Daniel Michel et avec la typologie issue de l'analyse statistique nous permet de qualifier chacun des huit établissements étudiés dans cette phase :

Les cinq premiers établissements, présentés au chapitre 11, relèvent des phases 0 à 4. On ne peut parler, dans leurs cas, de contrôle de gestion mais, au mieux, de suivi dynamique basé sur un contrôle budgétaire.

				PHASE 4
				Plan stratégique global financier
		PHASE 2	PHASE 3	Intégration globale des budgets dans le plan stratégique
		Prévisions globales	Prév. mensuelles	
		Comptabilité analytique stock, prix de revient	Comptabilité analytique prévisionnelle	"
	PHASE 1	Centres de coûts	Centres de profits	Centres d'investissements
PHASE 0	Tableaux de bord minimum sur prévisions financières	Tableaux de bord sur variables clés / sous objectifs	Tableaux de bord : détecteurs d'écarts	"
Comptabilité légale	Accélération des traitements comptables	Situation intermédiaire	Comptabilité mensuelle	Comptabilité opérationnelle d'engagement
Dossiers ponctuels de gestion	Organisation administrative de base	Structuration des processus administratifs	Procédures administratives et de gestion	"
	CONTROLE COMPTABLE		CONTROLE BUDGETAIRE	
	SUIVI STATIQUE		SUIVI DYNAMIQUE	
	Evaluation sur résultats globaux intermédiaires	Evaluation sur résultats globaux et analytiques ponctuels Contrôle des coûts	Evaluation sur l'atteinte d'objectifs budgétés décentralisés	

Tableau CP4.1. Grille d'analyse des systèmes de contrôle de gestion (1)¹

- Le musée municipal de Melun, tout petit établissement, utilise des moyens de gestion ponctuels et ad hoc. Il satisfait aux obligations liées à son statut mais ne peut prendre en charge sa gestion au-delà de ce **minimum légal**. Nous le raccorderions à la phase 0.
- Le muséum d'Histoire Naturelle de Grenoble appuie la prise en charge du fonctionnement de l'établissement sur une comptabilité opérationnelle, une formalisation des procédures administratives et le suivi de ses activités par l'intermédiaire de tableaux de bord minimum. Il s'agit d'un contrôle que l'on peut qualifier de **comptable** et de **statique** (phase 1).
- Le musée du Vin ne développe pas d'outils beaucoup plus sophistiqués que le muséum. Cependant, l'importance accordée à la gestion de son portefeuille d'activités et la recherche d'équilibre entre activités culturelles et activités commerciales nous conduirait à le rattacher à la phase 2 du **suivi comptable statique**. Il a, en effet, développé un outil informatique lui permettant d'analyser les performances des différentes activités du musée et d'enrichir le tableau de bord d'éléments propres à éclairer les décisions du directeur - gestionnaire.

¹⁷⁶ Daniel Michel. Les systèmes de contrôle de gestion. Les cahiers français. Mars - avril 1983.

- Le musée des Beaux-arts développe également un **contrôle comptable** basé sur un **suivi statique** de son activité. Bien qu'il soit de taille nettement plus importante que les établissements précédents, ce musée en reste à la prise en charge minimale de son fonctionnement : organisation administrative de base, contrôle budgétaire classique de la dépense engagée, outils et procédures de formalisation atrophies.
- Le musée Picasso est le seul parmi ces établissements pour lequel on peut parler de **suivi dynamique** des résultats. Il y apparaît, en effet, une volonté concrète de formalisation du futur, basée sur une attention portée à la définition des objectifs de l'établissement. Le suivi de l'activité par le gestionnaire est enrichi de prévisions qui permettent une appréhension intuitive des écarts et une élaboration d'actions correctives. L'intégration d'un horizon plus lointain impulsée par le contrat de centre de responsabilité influe sur la formalisation et l'évaluation de l'activité. C'est un établissement qui développe donc un **contrôle budgétaire dynamique** situé entre les phases 3 et 4 proposées par Daniel Michel.

Les trois autres établissements font appel à des outils et des procédures qui leur permettent d'insuffler dans leur organisation un état d'esprit de gestion et de sensibiliser chaque acteur participant à l'activité du musée aux questions budgétaires et de gestion. On parlera alors de véritables systèmes de contrôle de gestion.

- A s'en tenir aux éléments mobilisés par l'analyse de Daniel Michel, on ne devrait pas rattacher le musée de l'Automobile aux phases de contrôle de gestion. Les outils qu'il met en œuvre sont, en effet, peu différents de ceux du musée Picasso. Sur le seul plan formel, nous devrions, par conséquent, le rattacher à la phase 4 de contrôle budgétaire dynamique. Cependant, **l'intégration** forte, et la **prise en charge** effective, par des acteurs opérationnels **responsabilisés**, des préoccupations de gestion, nous conduit à rattacher cet établissement aux phases de développement d'un contrôle de gestion. Il se situerait donc entre les phases 4 et 5 de développement des systèmes de gestion.
- Le musée du Louvre est, quant à lui, plus nettement classé dans la phase 5 (**contrôle de gestion, suivi dynamique**). Sa taille le conduit, en effet, à développer des outils et des procédures lui permettant d'organiser la nécessaire **décentralisation de responsabilités** dans ses différents départements et services. La référence au cahier des charges permet de développer les **aspects stratégiques** des systèmes de contrôle de gestion en apportant une vision pluriannuelle de la procédure budgétaire (**vision à long terme**) et en évaluant l'activité par rapport à la réalisation des missions de l'établissement (**vision globale consolidée**).

		PHASE 8
		Suivi prévisionnel intégré des résultats : normes de comportements
		PHASE 7
	PHASE 6	Intégration formelle du suivi des résultats avec les prévisions à CT, MT, LT.
	Concordance temporelle des suivis et prévisions consolidées	"
PHASE 5		Plan opérationnel formalisé
Extension processus budgétaire / 1 an	Formalisation des procédures de planification opérationnelle	Plan stratégique formalisé
Plan opérationnel de fait		
Planification analytique stratégique	Formalisation des procédures de planification stratégique	
Plan stratégique financier		
Intégration dans le plan opérationnel	"	
"	"	
Prévisions mensuelles		
Comptabilité analytique prévisionnelle	"	
Centres d'investissements	"	
Tableaux de bord : indicateurs sur plan d'action	"	
Comptabilité opérationnelle d'engagement	"	
Bible de procédures administratives et de gestion		
CONTROLE DE GESTION		
SUIVI INTEGRE		
Evaluation sur l'atteinte d'objectifs autodéterminés dans le cadre d'une stratégie d'ensemble	Evaluation sur l'atteinte d'objectifs autodéterminés dans le cadre d'une contribution à la définition stratégique	

• La Cité des Sciences et de l'Industrie est l'établissement présentant le système de **contrôle de gestion** le plus développé (phase 6 ou 7). Le **suivi** peut être qualifié d'**intégré** puisqu'il s'efforce de faire le lien entre les niveaux opérationnels et stratégiques. Le développement d'outils adaptés aux besoins de chacun des niveaux, la **décentralisation des responsabilités** et de la gestion et l'intégration, au sein des systèmes de gestion, du **facteur temporel** permettent d'élaborer un système de

¹⁷⁷ Daniel Michel. Les systèmes de contrôle de gestion. Les cahiers français. Mars - avril 1983.

contrôle consolidé qui intègre les différents outils, tant dans le temps que dans la définition et la formalisation des plans d'action des différents centres de responsabilités.

*
* *

Au delà de cette vision quelque peu normative, fondée sur les outils et les procédures, nous avons pu mettre en évidence le rôle très important joué par les **acteurs** dans les possibilités de développement qui sont offertes aux systèmes de contrôle de gestion muséaux. La logique qui fait encore **résister** certains opérationnels au "moule managérial" peut s'interpréter comme une volonté de conserver une **maîtrise locale de l'incertitude** qu'ils contrôlent. Mais ces résistances méritent d'être également regardées comme des **manifestations positives** d'une certaine identité professionnelle, culturellement façonnée, qui constitue une **base naturelle d'autocontrôle** sur laquelle peut s'appuyer le système de contrôle de gestion qui saura l'utiliser. Les gestionnaires rencontrés dans cette phase qualitative nous ont d'ailleurs montré que le promoteur d'un système de contrôle de gestion muséal devait avant tout s'efforcer de faire reconnaître son utilité par rapport à l'organisation et à ses acteurs influents afin d'y intégrer, plutôt que d'y imposer, un système de contrôle. Le développement de son rôle d'**animateur** et de **communicateur**, utilisant les actions de **formation** et d'**information** pour obtenir l'adhésion des opérationnels, constitue alors la condition indispensable du succès des systèmes de contrôle de gestion muséaux.

CONCLUSION DU TITRE 2 :

APPRECIATION DU DISPOSITIF THEORIQUE VALIDITE DU DISPOSITIF DE RECHERCHE QUALITE DES MESURES

La lecture des résultats obtenus ne peut se faire sans un éclairage apporté par l'appréciation de la qualité du dispositif théorique, de la validité du dispositif de recherche et de la qualité des mesures.

1. Appréciation du dispositif théorique

Les éléments constitutifs du dispositif théorique sont jugés en fonction de leurs qualités de réfutabilité et d'utilité. Il s'agit d'opérer un juste équilibre entre ces deux caractéristiques qui agissent comme des forces centrifuges : plus une proposition est ouverte, dynamique, flexible, plus elle est utile mais, du même coup, elle perd la possibilité d'être nettement infirmée : elle permet une discussion, pas une réfutation.

Les tableaux ci-après présentent une analyse des qualités de réfutabilité et d'utilité des éléments constitutifs de notre dispositif théorique : les variables, les concepts et les relations.

	Questions	Eléments de réponse	Appréciation
Variabiles	Sont-elles des indicateurs opérationnels au problème décrit par le concept de manière abstraite ?	Elles offrent :	
		• Une variabilité adéquate : le degré et le sens des variations ne semblent pas faire l'objet de doutes.	+
		• Une validité satisfaisante : la décomposition des concepts en dimensions et indicateurs nous permet de penser que l'instrument mesure le concept tel qu'il a été défini théoriquement.	+
Concepts	Sont-ils clairs et peu nombreux ? Fédérateurs ? Reposant sur des simplifications audacieuses ?	• Une stabilité convenable ? On ne sait pas si les instruments donnent des réponses stables lorsque l'on procède à des observations répétées.	--
		Ils offrent :	
		• Une clarté et une définition précises.	+
Relations	Leur réfutabilité s'évalue à l'aide de considérations logiques et empiriques.	• Une validité convergente : différentes mesures d'un même concept varient de manière concordante (ex : taille).	+
		• Une validité discriminante : face à une situation concrète, il est possible de dire si elle correspond à l'un des concepts.	+
		• Les relations ne sont pas tautologiques .	+
		• Les propositions et hypothèses ont été présentées de telle sorte qu'elles puissent être infirmées .	+

Tableau CT2.1 : Réfutabilité des variables, concepts et relations

	Questions	Eléments de réponse	Appréciation
Variabiles et Concepts	Largeur (scope)	Nous nous sommes efforcée de définir des concepts larges (accroissement de leur utilité) mais également précis (c'est-à-dire opérationnalisables).	+
Relations	• Capacité explicative	• Clarification des présupposés concernant les objets : les limites de notre travail seront discutées ultérieurement.	≈
		• Détermination des relations entre antécédents et conséquences : les relations qui lient concepts et variables sont rarement linéaires, univoques et instantanées : on a plus souvent constaté des relations de simultanéité que mis en évidence de véritables relations de causalité.	--
		• Étendue limitée des phénomènes embrassés par la théorie : c'est un travail qui permet de progresser dans la connaissance mais qui ne la "révolutionne" pas.	≈
		• Parcimonie : Les 10 hypothèses principales ont été validées ou infirmées par un nombre élevé de mesures d'association entre les variables. On a cherché à ne pas s'encombrer de trop de propositions (hypothèses principales).	+
	• Capacité prédictive	• Elle est limitée. L'intérêt de ce travail n'était pas de prédire mais de décrire et de comprendre une situation méconnue.	--

Tableau CT2.2 : Utilité des variables, concepts et relations

2. Validité du dispositif de recherche

La validité renvoie à la qualité d'adéquation constatée entre une observation et le fondement qui autorise sa formulation.

- Pour l'**approche quantitative** la validité indique le degré avec lequel les instruments de recherche mesurent le construit étudié.
- Pour l'**approche qualitative** la validité concerne le degré de pertinence de la compréhension par le chercheur de la réalité des acteurs étudiés.

2.1. Validité interne

	Analyse quantitative	Analyse qualitative
Effet d'histoire	Impossible à contrôler mais très peu vraisemblable.	Limité par la courte durée de chaque étude.
Effet de maturation	Non : impossible.	Limité par la courte durée de chaque étude.
Effet de test	Non : questionnaire administré une seule fois.	La triangulation des sources d'informations peut nous permettre de contrôler une éventuelle rationalisation des réponses aux entretiens, liée au seul fait de subir un test.
Effet d'instrumentation	Limité : questionnaire testé, questions fermées.	Lié au manque d'expérience du jeune chercheur alors que le rôle d'interprétation est important : risque limité par contrôle directeur de recherche + conseils autres chercheurs + acceptation interne (analyse validée par les musées)
Effet de régression statistique	Des individus extrêmes existent (ex : 68 et 295) -> création de catégories.	Il est recherché puisque l'on veut observer des situations extrêmement contrastées.
Effet de sélection	Le risque le plus important : on peut raisonnablement penser que certaines catégories ou tailles de musées sont surreprésentées.	On ne recherche pas une représentativité statistique mais une sélection théorique de cas contrastés.
Effet de mortalité expérimentale	Impossible à contrôler mais très peu vraisemblable.	Non.

Tableau CT2.3 : Biais limitant la validité interne de la recherche

Le dispositif doit empêcher que les relations entre variables puissent être expliquées par d'autres facteurs (facteurs rivaux) que ceux que nous avons pris en considération. Ceci signifie qu'il nous faut avoir l'assurance que les facteurs omis ne sont pas représentatifs. Dans le cas d'une recherche synthétique, cette validité est extrêmement complexe à apprécier : nous l'avons fait par audit en nous intéressant à la cohérence du dispositif et à la rigueur des tests opérés pour s'efforcer d'infirmer le dispositif théorique. Nous

avons également cherché à identifier les **risques les plus importants** dans la recherche en validité interne et à y remédier le mieux possible.

2.2. Validité externe

La validité externe suppose que les caractéristiques du dispositif permettent de généraliser les résultats à d'autres populations, contextes ou périodes. Elle représente les possibilités et limites d'extrapolation des résultats et conclusions de la recherche à l'ensemble du domaine qui a été l'objet de l'investigation ou, éventuellement, à un domaine plus vaste. Trois principes permettent d'asseoir cette validité :

- la **similitude** : les résultats statistiques étant suffisamment **cohérents**, il serait possible de les généraliser à l'ensemble de la population enquêtée, voire à la population étudiée (les musées français).

On doit néanmoins être ici conscient de l'existence d'une **erreur de couverture**, correspondant à l'écart entre la population étudiée (*target population*) et la population sur laquelle a réellement porté l'enquête (*survey population*), du fait des imperfections de la base de sondage. La rigueur voudrait que les résultats obtenus ne puissent être extrapolés qu'à la population qui a fait l'objet de l'enquête. Cependant, les éclairages apportés par l'analyse qualitative, qui nous ont permis de progresser dans la compréhension du phénomène étudié, permettent de rendre plus cohérents les résultats obtenus. La relation empirique entre variables mises en évidence par les mesures statistiques est ainsi confortée par la compréhension des phénomènes et des relations théoriques (relations entre les concepts) et épistémiques (relations entre concepts et variables).

- la **robustesse** : la capacité à généraliser est d'autant plus forte que les effets entre nos variables ont été observés dans des contextes différents. La très grande diversité des établissements qui ont répondu à l'enquête par questionnaire nous a permis de tester la robustesse du dispositif de recherche quantitatif. De la même façon, la sélection des établissements, pour les études qualitatives, a été réalisée avec la volonté d'étudier des situations contrastées (en taille, en statut, en situation géographique...), garantissant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

- l'**explication** : la capacité à généraliser s'améliore à mesure que l'on comprend mieux les facteurs inhibiteurs ou favorables aux effets observés. Les phénomènes mis en évidence par l'intermédiaire de l'enquête descriptive sont, par conséquent, approfondis et expliqués par les études qualitatives.

	Analyse quantitative	Analyse qualitative
Effet de contagion	Risques les plus importants : le questionnaire porte essentiellement sur des inform. factuelles.	La validité est contrôlée par la triangulation des sources d'inform. et des interlocuteurs.
Réaction compensatoire		
Désir de plaire		
Interaction entre les différents effets du traitement	Très difficile à apprécier et à contrôler.	
Interaction entre observations et traitements		

Tableau CT2.4 : Biais limitant la validité externe de la recherche

3. Qualité des mesures

La qualité de la recherche, si elle ne peut jamais être atteinte parfaitement, a du moins constitué un objectif vers lequel nous nous sommes efforcée de tendre pour minimiser les lacunes de notre travail. Nous sommes restée attentive tout au long de notre recherche aux problèmes de pertinence des informations, de validité et de fiabilité des mesures.

• La pertinence des informations

Elle concerne la correspondance entre l'information retenue et les besoins réels de la recherche. Nous nous sommes ainsi appliquée à construire un questionnaire qui nous permette à la fois de caractériser les institutions muséales et d'accéder à une première information factuelle sur leurs outils et procédures de gestion. La mise en évidence des catégories de musées à l'issue de l'analyse statistique nous permet d'affirmer que l'information collectée par la voie du questionnaire était pertinente, compte tenu des objectifs assignés à cette phase de la recherche. Mais c'est surtout dans le cas des entretiens en profondeur que la pertinence des informations collectées s'avère particulièrement riche puisqu'elles nous ont permis de mettre en évidence l'importance des éléments informels dans l'émergence et le développement des systèmes de contrôle de gestion muséaux.

• La validité des mesures

Il s'agit de nous assurer que chaque mesure concerne bien le concept qui lui est attaché, c'est-à-dire de vérifier l'adéquation entre une observation et le fondement qui autorise sa formulation. Elle se décompose en validité faciale, de trait et nomologique.

- La validité faciale (validité de contenu) est fondée sur notre propre jugement. Il s'agit de savoir si la mesure opératoire capture les différents aspects du phénomène. C'est pour accroître celle-ci que nous avons choisi de travailler sur la complémentarité des analyses quantitatives et qualitatives, les informations

quantitatives ne donnant accès qu'à l'aspect formel du contrôle de gestion muséal - les outils et les procédures - alors que nous désirions également en appréhender les aspects et implications informels. L'étude des précédents travaux sur les systèmes de contrôle de gestion nous avait en effet convaincue de l'importance des éléments informels dans un tel travail. L'utilisation d'instruments de mesure précédemment utilisés par des chercheurs universitaires nous a également permis d'approcher la validité de contenu nécessaire à la qualité de nos mesures.

- La validité de trait (validité de construit) consiste à s'assurer que les mesures opérationnelles sont de bonnes représentations des concepts étudiés. Nous l'avons approchée tout d'abord en définissant nos concepts à partir de travaux d'auteurs reconnus dans leur domaine d'expertise mais également en recherchant des indicateurs permettant d'opérationnaliser pertinemment les concepts en univers muséal. La première vague de tests des questionnaires était particulièrement axée sur cette question.

Pour accroître la validité de construit de la recherche nous avons également eu recours à la technique de triangulation en utilisant :

- différentes sources de littérature pour la définition des concepts ;
- différentes méthodes d'enquêtes (questionnaires, entretiens, observations) ;
- différentes sources d'information (écrites, orales) ;
- différents informateurs (animateur du système d'information de gestion, utilisateur "administratif", utilisateur "culturel").

- La validité nomologique (validité prédictive) concerne la liaison entre les concepts et les variables qui les opérationnalisent. Les relations observées entre les mesures de nos concepts étant en conformité avec les réflexions - issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes - exposées dans notre premier titre, on peut penser que la validité nomologique de cette recherche est satisfaisante.

• La fiabilité des mesures

La fiabilité réside dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets. Il s'agit de réduire la partie aléatoire de l'erreur de mesure¹⁷⁸ en s'assurant que l'on obtient le même résultat en renouvelant le

¹⁷⁸ Mesure = vraie valeur + erreur systématique + erreur aléatoire

Avec vraie valeur = mesure idéale ; erreur systématique = écart systématique de l'instrument de mesure ; erreur aléatoire = aléas dus aux circonstances, humeur, etc.

L'erreur aléatoire concerne la fiabilité de l'instrument. L'erreur globale (erreur systématique + erreur aléatoire) concerne la validité et mesure l'écart entre la mesure obtenue et la vraie valeur (inconnue).

recueil de l'information dans les mêmes conditions et avec la même mesure. Nous ne nous en sommes pas assurée ici. Néanmoins :

- Pour l'approche quantitative, la fiabilité est le degré avec lequel les instruments de recherche mesurent de façon constante le construit étudié. On peut penser qu'elle est en grande partie assurée pour les mesures quantitatives portant presque exclusivement sur des **informations factuelles et mesurables** (nombre de visiteurs, existence d'un rapport d'activité, etc.) ;
- Pour l'approche qualitative, le principal instrument de mesure étant le chercheur lui-même (individu), la détermination de la fiabilité des résultats est beaucoup plus problématique. Si l'on ne peut être assuré qu'un nouveau chercheur, suivant des procédures identiques aux nôtres et reconduisant les mêmes études de cas, aboutirait aux mêmes résultats que nous, tout au moins peut-on **faciliter la réplique potentielle** de l'expérience vécue sur le terrain ainsi que le préconise R. Yin [1990]. Nous nous sommes donc efforcée d'expliquer constamment le cheminement suivi par notre recherche, d'identifier les différentes sources d'information utilisées et de décrire notre démarche de recherche ainsi que les outils d'analyse utilisés.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons à répondre à la question centrale de notre recherche : "**est-il possible de concevoir un système de contrôle de gestion des musées qui tienne compte des spécificités de ces établissements ?**". La difficulté bien particulière de l'étude de l'émergence et du développement d'un tel système tient à ce qu'il prend place dans des réseaux de contraintes environnementales, organisationnelles et individuelles, fortes et interdépendantes.

Nous avons donc été amenée, pour accéder à l'ensemble des éléments de notre réponse, à développer une démarche spécifique mêlant approches théorique (la doctrine), quantitative (le questionnaire) et qualitative (les entretiens).

La démarche qui a présidé à ces modes de recherche est une démarche **inductive**, menée à partir de nos observations. Elle nous a permis de décrire les relations entre variables, de mettre en évidence les éléments explicatifs déterminants, de formuler des constats et d'ébaucher des propositions.

C'est donc une recherche menée essentiellement à un niveau conceptuel : ce sont, en effet, l'analyse et la réflexion développées autour de la littérature qui nous ont permis de **formaliser les concepts et les notions** sur lesquels repose la gestion des musées.

Pour circonscrire plus précisément la problématique de notre recherche et en souligner les enjeux, nous avons dû, tout d'abord, **théoriser** la démarche de gestion muséale. La description de l'univers politique, administratif et juridique des musées nous a aidée à les situer dans leur **environnement** et de montrer quelles **opportunités** et quels **freins** devrait intégrer l'élaboration de leurs **choix stratégiques** et de leurs **politiques générales**.

Nous avons également montré comment ces choix stratégiques se déclinaient en **plans d'action** à l'intérieur des organisations et en quoi ils faisaient évoluer leurs besoins de systèmes de contrôle de gestion. Par ailleurs, la prise en compte dans notre analyse de

phénomènes apparus récemment¹⁷⁹ nous a révélé que les musées connaissaient, à l'heure actuelle, de nombreuses et profondes mutations qui impliquaient nécessairement des changements organisationnels et une modernisation de leur gestion. Nous y avons vu une confortation de notre postulat de départ selon lequel l'introduction de systèmes de contrôle de gestion adaptés aux besoins propres des musées était, à présent, indispensable pour assurer le pilotage de ces établissements face aux fluctuations de leur environnement.

Ce travail d'analyse théorique a également facilité l'identification des **concepts-clés** de la recherche, de ses **unités d'analyse** et la définition d'une **stratégie de recherche**, fil directeur de ce travail empirique.

Chaque étape de la recherche a répondu ainsi à un objectif différent et complémentaire :

- l'analyse de la littérature nous a permis de réaliser un travail systématique sur la gestion en univers muséal et sur l'émergence du besoin de contrôle de gestion. C'est cette revue, aussi large que possible, qui a fait le lien entre les musées et le management en général et, plus particulièrement, les systèmes de contrôle de gestion. Elle nous a amenée à mettre en évidence la **nécessité de gestion** des organisations muséales.
- l'enquête par questionnaires, en fournissant une **description statistique** des données déclaratives de nos correspondants, a permis de compléter par des informations plus factuelles, les connaissances acquises sur la gestion des musées lors du travail théorique. Il en est résulté un précieux **état des lieux** portant sur les structures pratiques et les outils de contrôle de gestion actuellement en usage dans les musées français.
- les études qualitatives, par la description des pratiques sur quelques **cas significatifs**, ont permis d'**affiner l'analyse**, de mieux comprendre les phénomènes mis en œuvre, de saisir le sens de l'introduction d'une optique de gestion dans les musées et d'explorer les relations entre les concepts.

La recherche contribue également à la compréhension du **rôle central** joué par la définition précise des **objectifs** des musées pour aider leurs responsables à mieux cerner les contraintes politiques et administratives qui pèsent sur l'élaboration de leurs choix stratégiques mais aussi pour qu'ils soient en mesure de construire un système de pilotage et de gestion de leurs organisations.

¹⁷⁹ tant internes qu'externes : mouvement d'autonomisation des établissements, accroissement et diversification des ressources, évolution des attentes du public, diversification des activités, etc.

C'est Henri Bouquin¹⁸⁰ qui nous rappelle qu'une organisation peut être considérée sous contrôle si l'on sait comment agir pour lui faire réaliser ses objectifs, c'est-à-dire si les interactions entre les modules de pilotage, d'information et d'opération sont telles qu'elle peut atteindre ses finalités. Ceci signifie que les promoteurs d'un système de contrôle de gestion muséal ne doivent pas perdre de vue la **double fonction** exercée par le contrôle de gestion :

- garantir une **finalisation** du système par la déclinaison des missions en objectifs précis et opérationnels tenant compte des contraintes et opportunités portées par les éléments environnementaux (**aspect sémantique**),
- faire en sorte que les couplages entre les trois sous-systèmes permettent le **guidage** vers les objectifs de l'établissement (**aspect syntactique**).

Le système de contrôle de gestion devra, par conséquent, s'insérer dans la structure globale du contrôle organisationnel, composé de trois dispositifs de contrôle :

- le contrôle stratégique assurera la finalisation du musée sur le long terme,
- le contrôle de gestion permettra la finalisation et le pilotage en incitant les acteurs opérationnels à gérer leur activité dans le sens défini par la stratégie,
- le contrôle d'exécution veillera au bon déroulement des tâches de routine par la mise en œuvre d'un ensemble de sécurités passives.

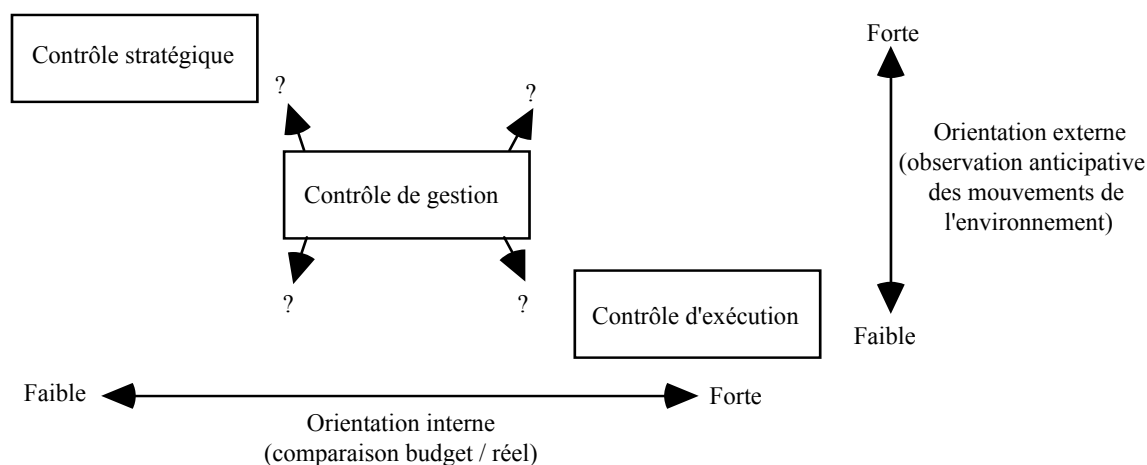


Schéma tiré de Henri BOUQUIN : Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise. AFC. 1986.

Nous ne devons pas surestimer l'importance d'une **adéquation**, a priori correcte, entre le système de contrôle observé dans une institution et les **besoins** réels de celle-ci, tels

¹⁸⁰ Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise. AFC. 1986.

qu'ils sont suscités par le contexte. A travers l'analyse des huit cas on a pu voir que ces musées définissaient leurs besoins de contrôle en fonction des contraintes auxquelles le dit contrôle devait répondre plutôt qu'en cherchant quels services le système de contrôle pouvait rendre à l'organisation et à ses acteurs. Il s'agit plus alors de contrôle d'exécution (portant en particulier sur la satisfaction des contraintes budgétaires) que de contrôle de gestion. Le propre de celui-ci, en effet, est de **responsabiliser les acteurs opérationnels** et de contrôler leur comportement (notamment son adéquation à la stratégie). C'est alors que le contrôle peut valablement être associé à une procédure d'animation (de type **D.P.P.O.** avec décentralisation des objectifs, des responsabilités et des enveloppes budgétaires) ou qu'il peut mettre directement en œuvre une procédure d'animation qui permettra, elle-même, une meilleure motivation et responsabilisation des acteurs par l'adhésion à des valeurs qu'ils peuvent partager (selon la **théorie Z** de W.G. Ouchi).

On voit que le choix d'un système de contrôle de gestion muséal dépend fortement de la représentation que se font les acteurs opérationnels des services, que peut rendre un tel système.

C'est que dans tout système de gestion d'une organisation (et, *a fortiori*, culturelle) les facteurs d'**identité** et la **dimension idéologique** revêtent une grande importance. On sera donc attentif à la définition des objectifs assignés au système de contrôle et au choix des moyens d'action.

Ces derniers devront être "**culturellement acceptables**" par rapport aux valeurs de l'organisation et de ses acteurs les plus influents. Ils devront également avoir intégré les phénomènes informels de **pouvoir** et de **rationalité limitée** des acteurs en quête de leur juste place dans l'établissement. C'est l'approche qualitative, on l'a vu, qui a permis la découverte de ces éléments que n'avaient pas révélés les questionnaires. Ils sont cependant déterminants dans l'explication de l'émergence et du développement des systèmes de contrôle de gestion muséaux.

L'observation et la mesure des attitudes, des comportements et des stratégies des membres des institutions étudiées, l'évaluation de leurs ressources spécifiques et des contraintes qui limitent leurs marges de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies, ont conforté la mise en évidence du **rôle prépondérant joué par les acteurs opérationnels** dans les établissements muséaux. Afin de comprendre et de rendre compte des régulations d'ensemble des systèmes d'action étudiés, nous nous sommes efforcée d'adopter une démarche proche de celle proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, nous permettant d'interpréter des données descriptives pour :

"reconstruire la structure de pouvoir ainsi que la nature et les règles des jeux qui régulent l'interaction des acteurs et conditionnent leur conduite "¹⁸¹.

Nous constatons ainsi que les objectifs et la nature même de l'activité des musées créent des situations d'**inégalités sociales** entre acteurs et donnent une situation dominante aux opérationnels par rapport aux administratifs : premiers acteurs du projet culturel, ils contrôlent la zone d'activité cruciale pour la réussite du musée et disposent donc du pouvoir le plus important. La capacité qu'ils ont de se fixer un horizon temporel plus lointain que celui qui s'impose aux administratifs (annualité budgétaire) est un atout de plus dans cette relation de pouvoir.

L'introduction d'un système de contrôle de gestion dans un musée va, par conséquent, susciter deux réactions parallèles et opposées :

- **méfiance spontanée** des opérationnels qui y verront une menace de remise en cause de leur marge de liberté,
- souci symétrique des administratifs d'accroître, à travers cet outil nouveau, leur **visibilité** sur les réalisations culturelles et d'en faire un **moyen d'expression** privilégié permettant de mieux faire entendre leurs objectifs. Alain Burlaud nous le rappelle : le contrôle de gestion est un "*système de régulation à distance des comportements* "¹⁸² permettant une unification des préoccupations autour des objectifs stratégiques. Or, nous savons la difficulté pour le contrôle de gestion de pouvoir rendre compte clairement des processus de création, des éléments non quantifiables ou du caractère multidimensionnel de la performance. L'équipe culturelle aura, alors, l'impression que ses propres préoccupations n'occupent qu'une place marginale dans ce système, peu apte à les appréhender. Le fait que le contrôle de gestion est traditionnellement associé à la recherche d'une plus grande rationalité ne peut que renforcer dans cette équipe l'idée que cette procédure est pour le moins inutile et qu'elle s'oppose au projet culturel plutôt qu'elle ne le sert¹⁸³.

Au delà de ces réticences "catégorielles", on voit se dessiner **l'idée que les instruments et les procédures de gestion ne sont pas neutres**. Les systèmes étudiés lors de la phase qualitative de notre recherche ont confirmé l'analyse que nous

¹⁸¹ L'acteur et le système. 1992. Op. cit. Page 473.

¹⁸² Alain Burlaud. Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle. 1995. Page 4.

¹⁸³ Sur les oppositions entre "logique" culturelle et "logique" économique, voir chapitre 3.

propositions au chapitre 6 : tout travail sur le contrôle de gestion doit répondre à trois exigences :

- maîtriser le paradigme de l'**identité** de l'organisation¹⁸⁴ ;
- rechercher les voies d'**intégration des préoccupations culturelles** ;
- développer l'**information des acteurs** pour leur démontrer les apports d'un tel système au musée et à son projet culturel.

En effet, les contraintes organisationnelles ne suffisent pas à déterminer de façon automatique et mécanique l'état d'équilibre entre les diverses stratégies de pouvoir en présence : dans toute structure, il subsiste une marge de liberté dont les acteurs peuvent se saisir pour faire évoluer le champ social.

C'est ainsi que le promoteur d'un système de contrôle muséal disposera de différentes voies pour affirmer son rôle dans l'organisation :

- comme **expert**, il mettra sa compétence à la disposition des opérationnels ;
- comme "**marginal-sécant**"¹⁸⁵, il favorisera les relations entre le musée et son environnement (en obtenant les ressources nécessaires au fonctionnement, en étant l'honnête intermédiaire entre des logiques d'action différentes...) ;
- comme **fournisseur d'informations**, il répondra aux besoins des différents acteurs du musée) ;
- comme soutien de la direction, appuyé sur les **règles organisationnelles**, il y puisera la légitimité nécessaire à sa mission et à la reconnaissance de sa place au sein du musée.

Revenant à l'hypothèse de base qui constitue le postulat de cette recherche ("**Les musées n'adoptent pas d'eux-mêmes un comportement proactif, réfléchi et volontariste, dans le développement de leurs procédures de contrôle de gestion ; celles-ci n'émergent que si un certain nombre de conditions favorables à leur développement sont présentes dans les institutions.**") nous sommes amenée, pour la valider, à préciser ces conditions. Concernant le développement d'un système de contrôle de gestion muséal, il en est deux :

¹⁸⁴ Cf. chapitre 3.

¹⁸⁵ Michel Crozier, Ehrard Friedberg. L'acteur et le système. 1992. Op. cit.

- que les organisations en éprouvent le besoin ;
- et qu'elles disposent des moyens propres à faciliter son introduction.

Le questionnaire l'avait fait pressentir mais il n'avait pas permis de pousser l'analyse assez loin : les **caractéristiques tangibles** des musées (taille, statut, autonomie, présence d'un gestionnaire) contribuent évidemment à créer des situations favorables ou défavorables à l'introduction du système de contrôle de gestion muséal mais elles ne sont pas seules en lice : ce sont les **acteurs** qui vont jouer le rôle déterminant et permettre, ou non, le développement des systèmes de contrôle. Concernant le gestionnaire, il devra démontrer aux acteurs opérationnels ce qu'apporte de positif (**chances de gain**) l'introduction du système de contrôle de gestion muséal. Or, l'on a vu, à l'occasion de l'étude qualitative, qu'il existait souvent un manque de reconnaissance de l'activité du gestionnaire que les culturels considèrent comme un simple exécutif budgétaire et comptable chargé de satisfaire les obligations imposées par la tutelle. Il ne trouvera sa place dans l'organisation que si une claire mise en évidence des enjeux lui permet de prendre en charge réellement son travail.

*
* *
*

Concernant la **méthodologie**, nous voudrions souligner que c'est l'utilisation de deux méthodes de recherche complémentaires (quantitative - qualitative) qui nous a permis, à partir d'un constat factuel des outils et des procédures utilisés par les différentes institutions, d'intégrer progressivement, au cours de l'analyse et dans un canevas de recherche évolutif, des éléments qui n'auraient pas été décelés ni identifiés dès l'abord, tels que la théorie de la rationalité limitée, l'importance des acteurs et des relations de pouvoir etc.

Avec le souci de minimiser le plus possible les lacunes de notre travail, nous avons apporté un soin particulier aux questions de validité externe de la recherche, de validité et de fidélité des construits et de validité interne de l'analyse.

La **triangulation des sources d'information** (quantitatives / qualitatives, factuelles déclaratives / documentaires / issues d'entretiens semi-directifs) mais également celle des **outils de collecte de données** (questionnaires, observations, entretiens semi-directifs) augmentent la validité de notre recherche par la mise en place d'un dispositif combinant les forces des différentes approches en minimisant les insuffisances des unes et des autres. La triangulation dans l'**analyse** nous permet, quant à elle, de rechercher

l'ensemble des facteurs environnementaux, organisationnels et individuels susceptibles d'avoir influencé la création et la réussite des systèmes de contrôle de gestion.

Cette recherche comporte également ses limites :

- comme pour la plupart des recherches, notre théorie ne vaut que pour son **domaine d'application**. De ce point de vue, elle est limitée par :

- des frontières implicites liées à la **subjectivité et aux valeurs du chercheur**, à sa vision personnelle des différentes notions et à l'influence qu'il subit de la part des auteurs étudiés. Nous nous sommes efforcée de limiter ce biais de subjectivité en exposant systématiquement la perception de nos données et de nos analyses non seulement aux chercheurs universitaires mais aux interlocuteurs que nous avons rencontrés dans les musées. Nous nous sommes attachée, par ailleurs, à ne jamais écartier des données susceptibles d'infirmer nos constructions mais chercher plutôt à y découvrir la logique des diverses situations et, partant, les éléments de compréhension des phénomènes observés. C'est là un exercice délicat que nous n'avons pas la prétention d'avoir exécuté de façon totalement satisfaisante.

- des frontières explicites, spatiales et historiques, puisque cette recherche est limitée aux musées français dans les années quatre-vingt-dix.

- l'étude des huit cas (au travers de quinze entretiens) menée dans le cadre de l'analyse qualitative, limite **les possibilités de généralisation**. Il s'agit là d'un écueil irréfutable de cette recherche mais nous savons que le chercheur en Sciences de Gestion n'est pas un ethnographe chargé de rassembler le plus grand nombre de données possibles sur une organisation déterminée. B. Glaser et A. Strauss¹⁸⁶ précisent d'ailleurs que le chercheur n'a pas l'obligation de tout connaître du domaine étudié, ni de posséder tous les faits issus d'un parfait échantillon tiré au hasard. Il ne s'agit pas, en effet, pour lui de fournir une description exhaustive d'un domaine d'investigation mais de développer une théorie qui mette en évidence des comportements significatifs. L'étude de cas en profondeur nous semble avoir constitué une approche adaptée à nos objectifs de recherche. Elle nous a, en effet, permis de cerner la **complexité d'un processus interne tant formel qu'informel** que le questionnaire n'aurait pas permis d'appréhender.

¹⁸⁶ The discovery of Grounded theory. 1967. Page 30.

Malgré les limites imposées à leur généralisation, les résultats obtenus peuvent intéresser les responsables d'autres musées, peut-être même d'autres institutions culturelles. D'ailleurs plusieurs constats n'apparaissent pas spécifiques aux huit cas étudiés et leur présence systématique, malgré les différences marquées existant entre les huit institutions, nous autorise à parler de **saturation théorique**. L'importance des facteurs internes et externes sur l'émergence et le développement de systèmes de contrôle de gestion muséaux et sur l'influence des interactions (entre les acteurs mais aussi entre les priorités internes et externes) a ainsi été mise clairement en évidence.

Une dernière remarque : la recherche ne formule que peu de recommandations spécifiques ; nous n'avons pas souhaité, en effet, développer ici une approche constructiviste mais plutôt une **analyse normative par l'exemple**. Les analyses diachroniques constituent des illustrations d'émergence - ou de non émergence - et de développement - ou de non développement - des systèmes de contrôle de gestion muséaux. On y retrouve les éléments expliquant les succès ou les échecs constatés, source de connaissance et d'enrichissement. Ils montrent que la réussite de ces systèmes tient à la nécessaire **congruence des caractéristiques du système mis en place et des besoins, moyens et systèmes de valeur de leurs institutions d'accueil**.

Cette recherche nous a ainsi permis de mettre en évidence des **enseignements managériaux** sur un domaine encore peu exploré : la gestion des musées. Nous avons ainsi montré que le musée n'est plus séparé de la vie sociale et qu'il participe pleinement à son évolution, à ses goûts, à ses comportements. Le public a compris et apprécié ce renouveau. Il n'est pas seulement plus nombreux mais aussi plus diversifié et plus jeune. On ne conçoit plus une cité sans musée et sans un musée vivant et acteur à plein temps de la vie citoyenne.

Le Grand Louvre illustre magistralement ce rôle novateur de l'institution muséale dans la vie culturelle d'un pays et, à travers elle, son pouvoir de rayonnement extérieur. Mais combien de musées plus modestes ont su ouvrir leurs fenêtres, définir leurs objectifs, concilier les intérêts des œuvres, de la tutelle et du public !

Les techniques de gestion se devaient d'accompagner et d'amplifier cette mutation. Soupçonnées dans certaines institutions de vouloir introduire des préoccupations mercantiles dans ces temples voués à un culte superbement désintéressé, elles ont su, dans d'autres musées, s'imposer en découvrant les valeurs fondamentales qu'il s'agissait de préserver et en adaptant leurs méthodes à ces impératifs. Parfois même, on a pu redouter que certains responsables de musées ne cèdent par trop au souci gestionnaire de rechercher la plus grande rentabilité du patrimoine muséal, fût-ce au détriment du plein respect de l'œuvre.

Notre enquête n'a pas décelé ce danger et il semble que les nouveaux gestionnaires en ont suffisamment conscience pour en éviter la tentation. C'est, sans doute, l'heureuse association des deux disciplines, la "conservatrice" et la managériale, au sein de ces institutions, qui constitue le meilleur garant de leur exemplaire pérennité.

*

* *

Nous ne quittons pas sans une pointe de mélancolie cette immersion de trois années dans la communauté des musées de France.

Si la nature même de notre recherche nous a imposé l'austérité de sa discipline et de son style, nous n'en avons pas moins éprouvé, plus d'une fois, quelques remords d'être cette visiteuse pressée, contrainte de négliger bien des aspects du savoir et de l'expérience de ses interlocuteurs.

Au fur et à mesure que nous avançons dans ce labyrinthe magique où la France garde ses plus précieux trésors, nous comprenions mieux les valeurs portées jusqu'à nous par les serviteurs de cette longue histoire.

Au premier réflexe, un peu sommaire, d'étonnement, devant les réticences décelées chez quelques uns à adopter d'emblée les techniques modernes de la gestion d'entreprise, devait se substituer bientôt chez nous un sentiment plus compréhensif. Il était nourri de la découverte que nous faisons, chez ces hommes et ces femmes voués au culte de l'œuvre d'art comme d'autres à la science, de la passion de leur métier, du souci de préserver ce qu'il y a de meilleur dans le patrimoine esthétique et spirituel dont ils se sentent les héritiers responsables.

Si notre travail, malgré ses insuffisances, a reflété un peu de cette foi, s'il a su faire entrevoir la capacité de tous les acteurs de l'entreprise muséale à s'adapter aux techniques les plus modernes sans rien sacrifier de son éthique, s'il a su montrer le potentiel de renouvellement, d'innovation intelligente, d'ouverture aux attentes d'un public de plus en plus nombreux à se presser aux portes de ces "*temples des plus nobles voluptés*"¹⁸⁷, alors nous n'aurons pas trop de remords d'avoir pris sur le temps des indulgents interlocuteurs de nos entretiens et des patients correspondants de nos questionnaires.

Etait-ce à eux tous que pensait Malraux quand il écrivait : "Après tout, le musée est un des lieux qui donnent la plus haute idée de l'homme."¹⁸⁸ ?

¹⁸⁷ P. Valéry. Pièces sur l'art. 1934.

¹⁸⁸ A. Malraux. Les voix du silence. 1951.

ANNEXES

Bibliographie	627
Table des matières	655
Table des tableaux et des schémas	659
Liste des personnes ayant contribué aux tests du questionnaire	667
La population de l'enquête par questionnaires	668
Questionnaire	671
Les retours des questionnaires	679
Taux de réponse	682
Guide d'entretien	684

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ANASTASSOPOULOS Jean-Pierre

La stratégie des entreprises publiques : l'efficacité au service de l'intérêt général. Dalloz Gestion. 1980. 222 pages.

ANSOFF H. I.

Stratégie du développement de l'entreprise (Corporate strategy). Editions Hommes et Techniques. 1971. 165 pages.

ASSOCIATION DES CONSERVATEURS DES MUSEES DU NORD / PAS DE CALAIS. Textes réunis par Geneviève BECQUART et Simone BLAZY

Le public des musées et l'audience télévisée. Editions de l'Albaron. 1990. 173 pages.

BADIE Bertrand

Culture et politique. Economica, collection Politique comparée. 1986. 158 pages.

BAUMOL W.J., BOWEN W.G.

Performing arts, the economic dilemma. M.I.T. Press. New-York. 1966. 582 pages.

BAYART Denis, BENGHOZI Pierre-Jean

Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger. Ministère de la Culture et de la Communication. D.E.P. La Documentation française. 1993. 296 pages.

BEAUD Michel

L'art de la thèse. Editions La Découverte. 1993. 158 pages.

BERETRAND DORLEAC Laurence (sous le direction de)

Le commerce de l'art de la Renaissance à nos jours. Editions La Manufacture. 1992. 358 pages.

BETHOUX R., KREMPER F., POISSON M.

L'audit dans le secteur public. Clet, collection "ATH". 1986. 280 pages.

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent

De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard. NRF Essais. 1991. 485 pages.

BON Jérôme, LOUPPE Albert

Marketing des services publics : l'étude des besoins de la population. Les Editions d'Organisation. Collection "Management Public". 1980. 204 pages.

BOUQUIN Henri

Comptabilité de gestion. Sirey. Collection "Administration des entreprises". Editions Dalloz. 1993. 493 pages.

Le contrôle de gestion. PUF. 1991. 331 pages.

BOURDIEU Pierre

Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire. Les éditions de Minuit. 1992. 481 pages.

BOURDIEU Pierre, DARBEL Alain

L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public. Les éditions de Minuit. 1969. 251 pages.

- BOURDIEU Pierre, HAACKE Hans
Libre-échange. Seuil / Les presses du réel. 1994. 147 pages.
- BOUROCHE Jean-Marie, SAPORTA Gilbert
L'analyse des données. PUF. 1994. 127 pages.
- BREBISSON (de) Guy, CHALENDAR Jacques (étude réalisée sous la direction de)
Mécénat en Europe. Ministère de la Culture et de la Communication. Conseil de l'Europe. La Documentation française. 1987. 368 pages.
- BURLAUD Alain, SIMON Claude
Coûts / Contrôle. Vuibert. 1988. 331 pages.
Comptabilité de gestion. Vuibert. 1993. 452 pages.
- BUSSON Alain
Portraits économiques de la culture. La documentation française. Notes et Etudes documentaires. 1987. 143 pages.
- BUTLER Richard J., WILSON David C.
Managing voluntary and non-profit organizations. Strategy and structure. Routledge. Londres. 1990. 190 pages.
- CABANNE Pierre
Guide des Musées de France. Bordas. 1990. 752 pages.
- CARON Rémi
L'Etat et la culture. Economica. 1990. 125 pages.
- CHALMERS Alan F.
Qu'est-ce que la science ?. La Découverte. Livre de poche. 1987. 287 pages.
- CHATELAIN Jean
Administration et gestion des musées. La Documentation Française. Manuel de l'Ecole du Louvre. 1989. 400 pages.
Droit et administration des musées. La Documentation Française. Manuel de l'Ecole du Louvre. 1993. 675 pages.
- CHEVALLIER Jacques
Le service public. PUF, collection "Que sais-je ?". 1987. 128 pages.
- CHILAND Colette (sous la direction de)
L'entretien clinique. PUF, collection "Le psychologue". Chapitre VII : L'entretien clinique à visée de recherche. Par Marie-France CASTAREDE. Pages 118 à 145.
- CLAIR Jean
Paradoxe sur le conservateur. L'échoppe (Caen). 1988. 52 pages.
- CONQUET André
Des musées pour quoi faire ? Conservatoires du passé ou tremplins pour l'avenir ? Editions du Centurion. 1981. 90 pages.
- CONSEIL DE L'EUROPE
La politique culturelle de la France. Programme européen d'évaluation. La documentation française. 1988. 394 pages.
- CONWAY Madeleine
Le Budget Base Zéro. Masson. 1981. 215 pages.

- COSSU Claude
Comptabilité analytique et gestion budgétaire. Istra. Editions Casteilla. 1987. 237 pages.
Ecarts. Vuibert. Collection Gestion. 1989. 167 pages.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard
L'acteur et le système. Seuil. Collection "Points Politique". 1977. 500 pages.
- DAGOGNET François
Le musée sans fin. Editions Champ Vallon, diffusé par les P.U.F. 1984. 175 pages.
- DI MAGGIO Paul J.
Nonprofit entreprise in the Arts. Studies in mission and constraint. Oxford University Press, New York. 1986. 370 pages.
- DUPUIS Jérôme
Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. PUF. Gestion. 1991. 170 pages.
- ECOLE DU LOUVRE
Quels musées pour quelles fins aujourd'hui ? La documentation française. 1983. 305 pages.
Stage : gestion et administration. 20 - 24 juin 1983. La documentation française. 1983. 55 pages.
- EDWARDS Georges C., SHARKANSKY Ira, GIBERT Patrick
Les politiques publiques. élaboration et mise en oeuvre. Les Editions d'Organisation. Collection Management Public 1981. 278 pages.
- EVARD Yves (coordinateur), BUSSON Alain, CAUVIN Christian, CHIAPELLO Eve, KERAVEL Alain, SILHOL Olivier, avec la participation de Monique GUYOT et Anne-Marie SCHLOSSER
Le management des entreprises artistiques et culturelles. Economica. Collection Gestion. 1993. 391 pages.
- EVARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette. En collaboration avec Jean-Marie CHOFFRAY et Anne-Marie DUSSAIX
Market. Etudes et recherches en marketing. Fondements Méthodes. Nathan. Collection Connaître et Pratiquer la Gestion. 1993. 629 pages.
- FARCHY Joëlle, SAGOT-DUVAUROUX Dominique
Economie des politiques culturelles. P.U.F., collection Economie. 1994. 183 pages.
- FRAISSE J., BONETTI M., GAULEJAC (de) V.
L'évaluation dynamique des organisations publiques. Les Editions d'Organisation. 1987. 116 pages.
- FRECHES José
Les musées de France. Notes et études documentaires n° 4539-4540. La Documentation Française. 1980. 200 pages.
- FRIEDBERG Erhard, URFALINO Philippe
Le jeu du catalogue. Les contraintes de l'action culturelle dans les villes. Centre nationale de la recherche scientifique. Centre de sociologie des organisations. La Documentation Française. 1984. 153 pages.
- FUMAROLI Marc
L'Etat culturel : essai sur une religion moderne. Editions de Fallois. 1991. 305 pages.
- GENIN Lucien
L'évaluation des politiques publiques. Direction des Journaux Officiels. Conseil Economique et Social. 1990. 63 pages.

- GIARD Vincent
Statistique appliquée à la gestion. 4ème édition. Economica. Collection Gestion. 1985. 479 pages.
- GIBERT Patrick
Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Les Editions d'Organisation, collection "Management public". 1980. 239 pages.
- GISCARD D'ESTAING Antoine
La gestion publique. PUF, collection "Que sais-je?". 1991. 127 pages.
- GREFFE Xavier
La valeur économique du patrimoine. Anthropos, diffusé par Economica. 1990. 253 pages.
- HAINAUT (D') Louis
Concepts et méthodes de la statistique. Editions Labor, Bruxelles. Fernand Nathan, Paris. 1986. 367 pages.
- HELPER Jean-Pierre, ORSONI Jacques
Marketing. Vuibert. Collection Gestion. 1989. 590 pages.
- HUSSENOT Philippe
La gestion publique par objectifs : des ambitions à la pratique. Les Editions d'Organisation. 1983. 252 pages.
- HUSSENOT Philippe, HACHMANIAN Elizabeth
Les contrôleurs de gestion des organisations publiques. FNEGE. Institut de Management Public. 1985. 156 pages.
- HUBERMAN A. Michael, MILES Matthew B.
Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes. De Boeck Université. Collection Pédagogies en développement. Bruxelles. 1991. 480 pages.
- JOFFRE Patrick, KOENIG Gérard
Gestion stratégique. L'entreprise, ses partenaires - adversaires et leur univers. Litec. Collection "Les essentiels de la gestion". 1992. 201 pages.
Stratégie d'entreprise - Antimanuel. Economica. Collection "Gestion". 1985. 247 pages.
- LAUFER Romain, BURLAUD Alain
Management public : gestion et légitimité. Dalloz, série systèmes et stratégies. 1980. 338 pages.
- LE DUFF Robert, PAPILLON Jean-Claude
Gestion Publique, le management des activités non marchandes. Vuibert. 1988. 429 pages.
- LEHALLE Evelyne, MIRONER Lucien
Musées et visiteurs. Un observatoire permanent des publics. Ministère de la Culture. DMF. 1993. 120 pages.
- LEROY D.
Economie des arts du spectacle vivant. Economica. 1980. 330 pages.
- MACE Gordon
Guide d'élaboration d'un projet de recherche. De Boeck Université. Bruxelles. 1993. 119 pages.
- MAILLET P. et M.
Le secteur public en France. PUF, collection "Que sais-je?". N°1131. 1990. 126 pages.
- MARTINET Alain Charles (coordonné par)
Epistémologies et sciences de gestion. Economica. Collection "Gestion". Publié avec le concours de la FNEGE et du CEFAG. 1990. 249 pages.

- MAUSS Marcel, BOURDIEU Pierre
Le sens pratique. Editions de Minuit. 1980.
- MINISTERE DE LA CULTURE
Faire un musée, comment conduire une opération muséographique. Direction des Musées de France. La Documentation Française. 1986. 112 pages.
- MINTZBERG Henri
Structure et dynamique des organisations. Les Editions d'Organisation. 1982. 481 pages.
- MORIN Edgar
La méthode. Tome 3 "La connaissance de la connaissance". Seuil. 1986. 399 pages.
- MOSCAROLA Jean
Enquêtes et analyse de données. Vuibert. Collection Gestion. 1990. 307 pages.
- MUCCHIELLI Alex
Les méthodes qualitatives. PUF. 1994. 128 pages.
- NIOCHE J.P., POINSARD J.P.
L'évaluation des politiques publiques. Economica. 1984. 302 pages.
- POISSON G.
Les musées en France. P.U.F., collection "Que sais-je ?". N°447. 1976. 126 pages.
- POMMEREHNE Walter, FREY Bruno
La culture a-t-elle un prix ? Plon / Commentaire. 1993. 291 pages.
- PORTER Michaël E.
Choix stratégiques et concurrence. Economica. Collection Gestion. 1990. 426 pages.
- RENARD J.
L'élan culturel, la France en mouvement. P.U.F. 1987. 227 pages.
- RUDORFF Raymond
Le mythe de la France. Albin Michel. 1971. 296 pages.
- STRATEGOR
Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise. InterEditions. 1988. 511 pages.
- SUSKIE Linda A.
Questionnaire survey research, What works. Association for Institutionnal Research. Resources for Institutionnal Research, N°6. 1992. 107 pages.
- TCHENIO Maurice, VAILHEN Jean-Pierre, GARABIAN Georges
La pratique du Budget Base Zéro. InterEditions. 1987. 284 pages.
- TOBELEM Jean-Michel
Musées et culture. Le financement à l'américaine. Editions W. M.N.E.S. Collection museologia. 1990. 250 pages.
- USUNIER Jean-Claude, EASTERBY-SMITH Mark, THORPE Richard
Introduction à la recherche en gestion. Economica. Collection Gestion. 1993. 233 pages.
- V.A.
Données sociales I.N.S.E.E. 1990. 458 pages.
- V.A.
Données sociales I.N.S.E.E. La société française. Hachette. 1993. 598 pages.

- V.A. Les pratiques culturelles des français : 1973 - 1989. Département des Etudes et de la Prospective. Ministère de la Culture et de la Communication. Edition de la Découverte. La Documentation Française. 1990. 287 pages.
- V.A. Nouvelles enquêtes sur les pratiques culturelles des Français en 1989. Département des Etudes et de la Prospective. Ministère de la Culture et de la Communication. La Documentation Française. 1990. 243 pages.
- V.A. Quatrième conférence internationale sur l'économie de la culture. Avignon 1986. La Documentation Française.
- Volume 1 : Edité par Xavier DUPUIS et François ROUET
Les outils de l'économiste à l'épreuve. 1987. 245 pages.
 - Volume 2 : Edité par Augustin GIRARD
Culture en devenir et volonté publique. 1988. 325 pages.
 - Volume 3 : Edité par François ROUET
Industries culturelles. 1989. 380 pages.
 - Volume 4 : Edité par Xavier DUPUIS
De l'ère de la subvention au nouveau libéralisme. 1990. 380 pages.
- V.A. Tables rondes du premier salon de muséologie. Edité par le MNES, diffusé par les Presses Universitaires de Lyon. 1988. 84 pages.
- VON HIPPEL Eric
The sources of innovation. Oxford University Press. Chapitre 8. Pages 102 à 116.
- WANGERMEE Robert (sous la direction scientifique de)
Les malheurs d'Orphée. Culture et profit dans l'économie de la musique. Pierre MARDAGA Editeur. Bruxelles. 1990. 427 pages.

REVUES

- ABADIA Gérard
Il suffit de passer le pont. Les cahiers de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île de France (IAURIF). Juillet 1989. Pages 29 à 36.
- ADDISON Elisabeth
Le marketing : une menace ... ou le plus grand défi jamais relevé par les musées ? Muse. Été / Juillet 1986. Vol. 4. N° 2. Pages 32 à 35.
- ALEMBERT Bernadette
Une agence de communication et d'ingénierie culturelles au service des musées. Museum. N° 4. 1991. pages 211 à 212.
- AMANN Armand
Les musées de Chambéry (interview). L'Ami de Musée. Décembre 1991. Pages 7 à 14.
- AMES Peter
A challenge to modern museums management : meshing mission and market. The international journal of museum management and curatorship. Vol. 7. N° 2. 1988. Pages 151 à 157.
Marketing in museums : means or master of the mission ? Curator. Vol. 32. N° 1. 1989. Pages 5 à 15.
Meshing mission and markets. Museums journal. Vol. 88. N° 1. June 1988. Pages 33 à 36.

- ANDERSON Wiliam R., SPROUSE Herbert
Museums in the marketplace. Museum news. October 1984. Pages 59 à 67.
- ARNE François
Un conservateur chargé de l'animation, pour quoi faire ? L'Ami de Musée. N°1. Janvier 1988.
Pages 7 à 8.
- ARPIN Roland
Partout et pour tous. Sources UNESCO. N°40. Septembre 1992. Pages 15 à 16.
- AULNOIT (de l') Béatrix
Musée is business. Cosmopolitan. Août 1992. Pages 84 à 87 et 142.
- BALDEWYNS Claire
C'est Noël au musée. L'évènement du jeudi. Du 16 au 22 décembre 1993. Pages 102 à 105.
- BALIGAND Françoise
Le musée de la Chartreuse à Douai. L'Ami de Musée. N° 7. Juin 1991. Pages 7 à 15.
- BARI Hubert, HILDWEIN Guy
Aux limites de la scénographie : "Mémoires d'Egypte". Musées et Collections publiques de France. N° 4. 1991. Pages 7 à 23.
- BARSOOK Beverly
A code of ethics for museum stores. Museum news. January / February 1982. Pages 50 à 52.
- BAUDOUX Solange, GUILLOT-CHENE Gérard
Duo en ville. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 3. Mars 1991.
Pages 1, 2 et 8.
- BAVEREL Philippe
Musées à louer. Le Monde. Mardi 20 Avril 1993. Pages 25 et 32.
- BAYARD Denis
Le jeu de l'évitement. La gestion des marchés publics dans un établissement culturel. Gérer et Comprendre. Septembre 1991. Pages 26 à 40.
- BEDARIDA Marc
La galerie nationale du Jeu de Paume. Monuments historiques. Novembre 1991. Pages 94 à 98.
- BEHAR Henri
L'Asie à New-York. Le Monde. 13 avril 1994. Page 19.
- BENSON Laura
Books can help pay your way. Museum quaterly. Vol. 16. N° 4. October 1988. Pages 16 à 18 et 31.
- BERGADAA Michelle, NYECK Simon
Recherche en marketing : un état des controverses. Recherche et Applications en Marketing.
Volume VII. N° 3 / 92. Pages 23 à 44.
- BERNARD Catherine
Services Publics, condamnés à être efficaces. Science & Vie Economie. N° 57. Janvier 1990.
Pages 36 à 41.
- BERTAUX Jean-Jacques
Des acquisitions au trop plein : collections et réserves. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 6 et 7.

- BIALOBOS Chantal
Musées d'entreprise. L'Expansion. 18 / 31 Mars 1988. Pages 193 à 206.
- BLAMONT Véronique
Grandes manoeuvres au Grand Louvre. L'Obs de Paris. Supplément au Nouvel Observateur. 10 au 16 Décembre 1992. Pages XIII à XVI.
- BLANCOT Christiane, STARCKMAN Nathan
De la Villette à la ville. Les cahiers de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île de France (IAURIF). Juillet 1989. Pages 21 à 28.
- BOUISSET Maïten
Beaubourg : un musée pour l'an 2000 ? Beaux-Arts Magazine. N°95. Novembre 1991. Pages 73 à 79.
- BOURLET Annick
Le mécénat chez les amis de musées. Réalisations et possibilités. L'Ami de Musée. N°1. Janvier 1988. Pages 20 à 24.
- BOUSQUET Muriel
De l'aventure associative à l'entreprise culturelle. Espaces. N° 92. Juin / Juillet 1988. Pages 11 à 12.
- BRABET Julienne
Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? Recherche et Applications en Marketing. Volume III N° 1 / 1988. Pages 75 à 89.
- BREJON de LAVERGNEE Arnauld
"Lille : ouvrir avec le TGV !". Lettre d'information : musées de France n° 7. Supplément à la lettre d'information n° 274. Janvier 1990. Pages 8 et 9.
- BRIGAUDEAU Anne
Collectivités locales cherchent cracks en gestion. Le Nouvel Observateur. 13 au 19 Février 1992. Pages 106 à 107.
- BUHLER Leslie
The business of membership. Museum news. November / December 1980. Pages 42 à 49.
- BURKE Robert
Comité de l'ICOM pour la sécurité dans les musées. Les nouvelles de l'ICOM. 1990. Pages 15 et 16.
- BURLAUD Alain, GIBERT Patrick
L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu. Politiques et Management Public. Volume 2, n°1, 1984. Pages 93 à 117.
- BURLAUD Alain, MALO Jean-Louis
Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. Revue française de Comptabilité. Février 1988. Pages 58 à 64.
- CAILLET Elisabeth
Non aux publics captifs ! La lettre du projet de développement des musées de France. N° 2. Février 1991. Page 2.
- CAMARD Florette, ABADIE Daniel (entretien)
Quelle Europe pour les musées ? Galleries Magazine. Février / Mars 1990. Pages 104 à 109.
- CANAS André
Stratégies et outils à l'usage des responsables culturels. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai 1987. Pages 102 à 106.

- CARLU Pierre
Pour un système de contrôle de la qualité de la gestion. Revue Française de Gestion. Juin - Juillet - Août 1984. Pages 83 à 96.
- CEMBALEST Robin
Guggenheim, "musée d'affaires". Art Press. N°174. 1992. Pages 48 à 51.
- CEYSSON Bernard
Il faut en finir avec des structures trop rigides. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 1. Janvier 1991. Pages 6 et 7.
- CHANGEUX Jean-Pierre
"Il faut protéger le patrimoine par tous les moyens possibles...!". Lettre d'information : musées de France n° 7. Supplément à la lettre d'information n° 274. Janvier 1990. Pages 2 à 7.
- CHATELAIN Jean
La dation en paiement. L'Ami de Musée. Décembre 1990. Pages 46 et 47.
- CHEVRILLON Olivier
Interview. Hexameron. 4ème trimestre 1989. Pages 60 et 61.
- CHIAPELLO Eve, DELMOND Marie-Hélène
Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement. Revue Française de Gestion. N° 97. Janvier - Février 1994. Pages 49 à 58.
- CHIAPELLO Eve
Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ? Echanges. N° 92. 4ème trimestre 1990. Pages 7 à 31.
- COHEN Elie
Epistémologie de la gestion. Encyclopédie de gestion. Volume 1. Economica. 1989. Pages 1055 à 1074.
- COINTEMENT Annette
Portrait d'une exposition. Option Finance. N°204. 30 Mars 1992. Pages 16 et 17.
- COJEAN Annick
Voyage au centre de Beaubourg. Le Monde. 17 février 1994. Page III.
- COLBERT François
Musées et marchés en évolution. Le musée et ses publics ou l'acceptation de la différence. Musées. Vol. 10. N° 2, 3 et 4. 1987. Pages 37 à 40.
- CONWAY Madeleine, MODOUX Gérard
La technique du Budget Base Zéro. Direction et gestion. N° 5. Septembre - octobre 1978. Pages 6 à 18.
- COOPER Robin
Le contrôle de gestion ne répond plus. Harvard L'Expansion. N° 57. Eté 1990. Pages 52 à 58.
- CRAMER Ted
Marketing the museum. Museum news. Vol. 57. N° 3. January / February 1979. Pages 35 à 38.
- CROSNIER-LECONTE Marie-Laure, SCHAER Roland
Le musée d'Orsay. Regards sur l'actualité. Juin 1989. Pages 47 à 57.

- DAGEN Philippe
Le musée et les Modernes à Amiens. Le présent éternel. Le Monde. 1er mars 1994. Rubrique "Arts".
Souscription pour un ange. Le Monde. 1er mars 1994. Page 17.
- DAGEN Philippe, MOULIN Raymonde, PACQUEMENT Alfred
Culture : l'art et l'argent. Le peintre au risque du marché. Le Monde des Débats. Octobre 1992. Pages 14 à 16.
- DANILOV Victor J.
Promoting museums through advertising. Museum news. Vol. 64. N° 6. 1986. Page 33 à 39.
- DAVID Catherine
Bernard Ceysson (interview). Galleries Magazine. Décembre 1989 / Janvier 1990. pages 102 à 109 et 140 et 146.
- DAVID Louis
L'édition dans les musées. La lettre de l'OCIM (Office de coopération et d'information muséographique). N°17. Septembre / Octobre 1991. Pages 11 à 13.
- DESBENOIT Luc
Nice, la ville dont les princes sont les conservateurs. Télérama. N° 2297. 19 janvier 1994. Pages 21 à 26.
- DESCAMPS Marie-Claude
Venise : le syndrome du Grand Louvre. Le Monde. 13 avril 1994. Rubrique "Arts".
- DECKER Andrew, MAIRE Michel
La grande misère des musées africains. Beaux-Arts Magazine. Mars 1991. Pages 90 à 97.
- DELOBELLE Sandrine
Bateau ivre... L'Isère a son Grand Louvre. Isère Actualités. Janvier 1994. N° 71. Pages 26 et 27.
- DEMEESTERE René, VIENS Gérard
Le contrôle de gestion des organisations sans but lucratif. Revue Française de Gestion. Septembre / Octobre 1976. Pages 14 à 24.
- DEVEDJIAN Jocelyn
Douardenez, un projet bien ancré. Diagonal. Janvier 1992. Pages 26 à 29.
- HERENT Catherine
Tris et éliminations dans les archives. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 21 à 23.
- DRILLON Jacques
Doit-on gouverner la culture ? Le Nouvel Observateur. 21 au 27 Janvier 1993. Pages 92 à 93.
- DROUIN Patrice
Musées de province : la grande fringale. le Moniteur des travaux publics et du bâtiment. 9 Août 1991. Pages 14 à 17.
- DURET-ROBERT François
Le nouveau culte des ancêtres ? Connaissance des Arts. N°449 - 450. Juillet Août 1989. Pages 128 à 132.
Pourquoi va-t-on dans les musées ? Connaissance des Arts. N°449 - 450. Juillet Août 1989. Pages 121 à 127.
- ENGEL Claudia
Les musées et l'étude de la clientèle. Muse. Vol. 1. N° 1. Spring / April 1983. Pages 16 à 23.

- ERIKSON Franck
Nantes : en avant la culture ! L'Express. 29 Octobre 1992. Pages 82 à 84.
- EVRAERT Serge, MEVELLEC Pierre
Calcul des coûts : il faut dépasser les méthodes traditionnelles. Revue française de Gestion. N° 78. Mars - Avril - Mai 1990. Pages 12 à 24.
- FAUL Roberta
Licensing programs - A second life for museum collections. Museum news. November / December 1975. Pages 26 à 33.
- FAYARD Armand
De l'entassement hétérogène à la spécialisation. L'exemple du muséum de Grenoble. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 18 à 20.
- FIXARI Daniel, PALLEZ Frédérique
Le commissaire et le gestionnaire. De l'art de gérer une exposition. Gérer et Comprendre. N°15, Juin 1989. Pages 4 à 15.
- F.M.A.M. (Fédération mondiale des amis des musées)
Qui finance les musées ? Le secteur public. Museum. N° 160. 1988. Pages 228 à 231.
- FONTAINE Ligeia Z.
The jurors speak. The 1987 AAM museum publication competition. Museum news. Vol. 65. N° 6. 1987. Pages 40 à 51.
- FRANCILLON Claude
La réussite du musée de Grenoble. Le Monde. 6 et 7 mars 1994.
- FREDET J.G.
Met and Co...Le Nouvel Observateur. N°1400. Du 5 au 11 septembre 1991. Pages 56 et 57.
- FRIEDBERG Erhard, URFALINO Philippe
Dans le choix local, la culture nationale. Projet. N°185-186. Mai-Juin 1984. Pages 595 à 602.
La gestion des politiques culturelles municipales : de l'inflation culturelle à l'évaluation politique. Politiques et Management Public. Volume 2, n°1, 1984. Pages 3 à 26.
- FROMENT Jean-Louis, FRANCBLIN Catherine
Un musée au présent. Art Press. mai 1990. Pages 42 à 47.
- FRONTEVILLE Claire L.
Marketing for museums : for-profit techniques in the non-profit world. Curator. Vol. 28. N° 3. September 1985. Pages 169 à 182.
- FUMAROLI Marc
Quel avenir pour le musée ? Commentaire. N° 61. Printemps 1993. Diffusé par PLON. Pages 121 à 126.
- GARCIAS Jean-Claude
Rubrique architecture. Beaux-Arts Magazine. Juin 1993. Pages 75 et 76.
- GARDNER Toni
Museums and their publications. Imprinting an identity. Museum news. August 1986. Pages 46 à 48.
- GIRARD Joël, MARTIN Christophe
Musées : la nouvelle vague. Figaroscope. Semaine du 6 au 12 Juin 1990. Pages 28 et 29.

- GOLDBERG Serge
Un pôle dans la ville. Les cahiers de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île de France (IAURIF). Juillet 1989. Pages 8 à 20.
- GORDON Lawrence A., NARAYANAN V.K.
Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure : an empirical investigation. Accounting, Organizations and Society. Vol. 9, N° 1. 1984. Pages 33 à 47.
- GRANDCHAMP Béatrice
Le Louvre...un musée pour les jeunes ? L'Ami de Musée. Décembre 1990. Pages 41 et 42.
- GREFFE Xavier, DUPUIS Xavier
Quand l'opéra découvre la gestion. Revue Française de Gestion. Mars-Avril 1981. Pages 63 à 69.
- GRIFFATON Marie-Laure
De la collecte sur le terrain à la présentation au musée ou les multiples obstacles à surmonter pour sauvegarder un objet industriel. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 16 à 18.
- GRIFFIN D.
Diversifying and marketing museums int the eighties. Journal of arts management and law. Vol. 14. N° 2. 1984. Pages 40 à 57.
- GRODWHOL Marc
L'écomusée : curriculum vitae. Espaces. N°92. Juin - Juillet 1988. Pages 21 à 23.
L'écomusée d'Alsace : conception-orientations de développement. Sites et Monuments. N°130. 3ème trimestre 1990. Pages 16 à 21.
- GROVE Kay
Museum cookbooks : for fun and profit. Museum news. June 1975. Pages 52 à 59.
- GUBERNATIS (de) Raphaël
Festivals cherchent mécènes désespérément. Le Nouvel Observateur. 5 au 11 Août 1993. Page 41.
- GUERRIN Michel, ROUX (de) Emmanuel
La fièvre des musées. I Les nouveaux temples de la consommation culturelle. Le Monde. Mardi 2 Février 1993. Pages 1 et 16.
La fièvre des musées. II Gérer la folie des grandeurs. Le Monde. Mercredi 3 Février 1993. Page 16.
La fièvre des musées. III Des conservateurs aventureux. Le Monde. Jeudi 4 Février 1993. Page 14.
- GUERRIN Michel
Un projet de loi sur les musées. Le Monde. 21 Janvier 1993. Page 26.
- GUIBAL Jean
Les greniers de la mémoire. A propos des politiques d'acquisition dans les musées d'ethnographie. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 7 à 11.
- GUICHARD Jack
La Cité des enfants de la Villette. La lettre de l'Office de Coopération et d'Information muséographiques (OCIM). N° 23. Septembre - Octobre 1992. Pages 17 à 23.
- HATTEN Mary Louise
Strategic management in Not-For-Profit organizations. Strategic management journal. Vol. 3. 1982. Pages 89 à 104.

- HENRI Odile
Tourisme et Culture : faire-part de mariage. Espaces. N° 92. Juin / Juillet 1988. Pages 7 à 8.
- HERBERICH-MARX Geneviève, RAPHAËL Freddy
Un musée de la geste humanitaire : la musée international de la croix-rouge à Genève. Revue des sciences sociales de la France de l'Est. 1989 / 1990. Pages 211 à 220.
- HORVATH Péter
Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché. Revue française de gestion. Juin - Juillet - Août 1995. Pages 72 à 85.
- HOYT Sherrie L.
Strategic marketing planning for museums. The museologist. N° 173. Spring / Summer 1986. Pages 4 à 9.
- HUMBERT Jean-Marcel
"1840 : le dernier voyage de Napoléon", adaptation d'une exposition scénographique à un monument historique. Musées et Collections publiques de France. N°4. 1991. Pages 41 à 49.
- JAY GOULD Stephen
Jurassic Park : la folie des dinosaures. La Recherche. N° 259. Volume 24. Novembre 1993. Pages 1256 à 1261.
- JODIDO Philip
La culture : affaire d'Etat. Connaissance des Arts. Décembre 1988. Pages 7 et 8.
- JOUBERT Alain
Ecomusées, patrimoine et collections. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 12 à 15.
- KACED Jean-Yves
De l'aide aux musées à la constitution de collections d'entreprise. Hexameron. 4ème trimestre 1989. Pages 14, 72 et 73.
- KAUFFMANN Sylvie
Musées cherchent conservateurs. Le Monde. 13 avril 1994. Page 19.
- KING Carol A.
Let's eat. Museum news. June 1975. Pages 44 à 49.
- KLETZ Frédéric, MOISDON Jean-Claude
La médiation introuvable ou la gestion d'une activité "face au public" à la Cité des Sciences et de l'Industrie. Gérer et Comprendre. Mars 1991. Pages 21 à 32.
- KOPPEL Peter G.
La gestion du marketing dans les musées. Muse. Été 1986. Pages 23 à 26.
- KRAHEL David Henry
Why a museum store ? Curator. Vol. 14. N° 3. 1971. Pages 200 à 204.
- LACAMBRE Geneviève
Les réserves du musées d'Orsay. Musées et Collections publiques de France. Mars 1992. Pages 31 à 33.
- LACLOTTE Michel (propos recueillis par Paul SALMONA)
Le Louvre : en avant toute. Musées de France. Lettre d'information n° 4, supplément à la lettre d'information n° 257. Ministère de la Culture, de la Communication et des grands travaux du Bicentenaire. 1989. Pages 2 et 3.

- LACLOTTE Michel
Un moment de réflexion. L'Ami de Musée. N°5. Juin 1990. Page 35.
- LANG Jack
Des livres, des musées et des arts. Le Débat. Mai / Juin 1991. Pages 134 à 143.
- LAUFER Romain
Crise de légitimité dans les grandes organisations. Revue Française de Gestion. Mars / Avril 1977. Pages 112 à 123.
- LEHALLE Evelyne
Penser Public. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 1. Janvier 1991. Page 3.
- LE MOIGNE Jean-Louis
Sur "l'incongruité épistémologique" des sciences de gestion. Revue Française de Gestion. N° 96. Novembre - Décembre 1993. Pages 123 à 135.
- LEOTARD François (propos recueillis par Danièle HEYMANN et Emmanuel De ROUX)
"Être un bon gestionnaire de l'ingérable". Le Monde. 12 décembre 1986. Pages 1 et 26.
- LEVI Catherine
Le management et la culture. Le Monde. Supplément "Initiatives". Mercredi 28 avril 1993. Page 32.
- LEVI Emile
L'hôpital est-il une entreprise ? Revue Française de Gestion. Mars / Avril 1976. Pages 9 à 24.
- LIMOUZIN - LAMOTHE Philippe
Les contrôles externes, budgétaires et comptables et la gestion des collectivités locales : un bilan, une problématique. Politiques et Management Public. Septembre 1988. Volume 6, n°3. Pages 39 à 59.
- LIVIAN Yves-Frédéric, HERREROS Gilles
L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? Revue Française de Gestion. Novembre / Décembre 1994. Pages 43 à 59.
- LOISEAU Laurent
Les conservateurs changent de "look". Jeunes Diplômés. Du 21 Mai au 3 Juin 1992. Page 6.
- MADOUMIER Jean
Tourisme culturel : faire partie du "voyage" ! Espaces. N° 92. Juin / Juillet 1988. Pages 2 à 5.
- MAIGRET Jacques
Nausicaa, centre national de la Mer. Musées et Collections publiques de France. N°4. 1991. Pages 51 à 57.
- MARCHESNAY Michel
De la théorisation en sciences de gestion. Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion. S.G. n° 17, avril 1991. Pages 195 à 209.
- MARCUS George H.
Theses catalogues don't stand on shelves. Museum news. January / February 1975. Pages 25 à 29.
- MARTINET Alain-Charles
Les discours sur la stratégie d'entreprise. Revue Française de Gestion. Janvier - Février 1988. Pages 49 à 59.

- MAY Roland
Conservation - Animation ou le paradoxe du conservateur. L'Ami de Musée. N°1. Janvier 1988.
Pages 5 à 6.
- MERCILLON Henri. Interview de Jacques SALLOIS, Directeur des Musées de France
"Le public en priorité". Connaissance des Arts. Mars 1991. Pages 96 à 99.
- MICHAUX Nicolas
Le musée est mort. Vivent les musées ! Sources UNESCO. N°40. Septembre 1992. Pages 7 à 8.
- MICHEL Daniel
Les systèmes de contrôle de gestion. Les Cahiers Français. N° 210. Mars-Avril 1983. Pages 62 à 64.
- MINTZ Ann Emmons
Targeting audience. Museum news. Vol. 65. N° 6. Pages 53 à 58.
- MISPELBLOM Frédéric
Marketing et management dans les services publics : quels rapports entre le personnel et les usagers ? Gérer et Comprendre. N° 29. Décembre 1992. Pages 30 à 39.
- MOORE Ethel
The rocky road to publication. Museum news. January / February 1975. Pages 21 à 24.
- MORIN F.
Le musée peut-il être rentable ? Science & Vie Economie. N° 25, Février 1987. Pages 66 à 69.
- MOUNIER Patricia
Le Grand Louvre. Regards sur l'actualité. Février 1990. Pages 49 à 56.
- MUNRO Gordon
Museum shops from the outside. Museums journal. Vol. 76. N° 4. March 1977. Pages 143 à 145.
- MURRAY Gillian G.
Catalog sales. Mail-order merchandising makes money for museums. History news. February 1983. Vol. 38. N° 2. Pages 36 à 39.
- MUZELLEC Raymond
De la pertinence des principes budgétaires et comptables applicables aux collectivités territoriales. Politiques et Management Public. Septembre 1988. Volume 6, n°3. Pages 3 à 37.
- NAVARRÉ François-Régis, CHATELAIN Jean, SIRVIN René
Les trésors interdits de nos musées. Le Figaro. Jeudi 13 décembre 1990. Page 31.
- NEGREANU Gérard
La Villette offre aux entreprises un grand média d'initiation. Médias. N° 134. 27 Février 1986.
Pages 14 à 16.
- NEWCOMB Kathleen K.
The museum store : organization and sales techniques. History news. Vol. 23. N° 6. 1968. Non paginé.
- NIOCHE Jean-Pierre
Gérer l'ambiguïté. Revue Française de Gestion. Mai - Juin 1979. Pages 76 à 82.
Management public : à la recherche de nouvelles régulations. Revue Française de Gestion.
Septembre - Octobre 1991. Pages 50 à 53.

PACAUD Gilles

Le Muséum d'histoire naturelle d'Autun. Un musée classé dans le Morvan. La lettre de l'OCIM (Office de coopération et d'information muséographique). N°17. Septembre / Octobre 1991. Pages 3 à 9.

PEMBERTON Mark

Talking shop. Museums journal. vol. 86. N° 2. September 1986. Pages 89 à 95.

PENNY Gill

Relating the shop to the gallery. Museum news. January / February 1988. Pages 74 et 75.

PERREAULT John

Shop'til you drop. New art examiner. Vol. 17. N° 6. February 1990. Page 63.

PIVIN Jean-Loup

Des "musées temples" aux "musées oubliés". Espaces. N° 92. Juin / Juillet 1988. Pages 17 à 20.

POMMEREHNE Werner W., FREY Bruno S.

Promotion publique de l'art et de la culture : pourquoi et comment ? Politiques et management Public. Mars 1990. Volume 8. N° 1. Pages 1 à 26.

POMMIER Edouard

Prolifération du musée. Le Débat. Mai / Juin 1991. Pages 144 à 149.

PRINCE David R.

Behavioural consistency and visitor attraction. The international journal of museum management and curatorship. Vol. 2. N° 3. 1983. Pages 235 à 247.

Factors influencing museum visits - An empirical evaluation of audience selection. The international journal of museum management and curatorship. Vol. 9. N° 2. 1990. Pages 149 à 168.

RAIMBOURG Philippe

Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise. Encyclopédie de gestion. Volume 1. Economica. 1989. Pages 181 à 192.

REBEYROL Yvonne

Sciences, techniques et patrimoine. 1. La partie cachée de l'iceberg. Le Monde. Mardi 8 Juillet 1980. Pages 1 et 15.

Sciences, techniques et patrimoine. 2. Qui a fait le vase de Soissons ? Le Monde. Mercredi 9 Juillet 1980. Page 15.

Sciences, techniques et patrimoine. 3. Eviter le retour à la poussière. Le Monde. Jeudi 10 Juillet 1980. Page 11.

Sciences, techniques et patrimoine. 4. "Réparer des ans...". Le Monde. Vendredi 11 Juillet 1980. Page 13.

RESTUCCIA Nancy L.

Bringing museums to market. The museologist. N° 160. Spring 1982. Pages 10 à 13.

REUNION DES MUSEES NATIONAUX

La jeunesse des musées. Les musées de France au XIX^e siècle. Le petit journal des grandes expositions. N° 254. 7 février - 8 mai 1994. 4 pages.

RIBEMONT Francis

L'action culturelle dans les musées. Quand la province "remonte" à Paris... Hexameron. 4ème trimestre 1989. Page 73.

ROSNAY (de) Joël

La Cité du futur. Connaissance des Arts. Mars 1991. Pages 66 à 75.

- ROUX (de) Emmanuel, DAGEN Philippe, SCHNEIDERMAN Daniel
Musées, le grand chambardement. Le Monde. N° 13703. Jeudi 16 février 1989. Pages 25 à 27.
- ROUX (de) Emmanuel
La jeunesse des musées à Orsay. Les premiers palais de la culture. Le Monde. 1er mars 1994. Rubrique "Arts".
Le budget de la culture gonflé par des transferts de charges. Le Monde. 10 août 1995. Pages 1 et 5.
- ROUX (de) Emmanuel
Musées : les bouchées doubles. Le Monde. 30 septembre 1992. Pages 1 et 17.
La vaisselle neuve des musées nationaux. Le Monde. 10 décembre 1994. Page 17.
Trois musées endormis. Le Monde. 8 septembre 1992. Pages 1 et 16.
- ROYOUX Jean-Christophe, BLISTENE Bernard
La diagonale du Fou. Galleries magazine. Octobre 1992. Pages 120 à 127 et 156 à 157.
- RUSH Anita
The role of the museum gift shop : a discussion. Museum quarterly. Vol. 12. N° 3. September 1983. Pages 7 à 11.
- SAIAS Maurice, LEONARDI Jean-Paul
Service public et service du public. Revue Française de Gestion. Mai / Août 1977. Pages 9 à 24.
- SALLOIS Jacques
Il faut partir de l'expérience accumulée sur le terrain. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 1. Janvier 1991. Pages 1 et 2.
- SCHAER Roland
Le service culturel d'Orsay. L'Ami de Musée. N°1. Janvier 1988. Pages 9 à 14.
- SCHIELE Bernard, SAMSON Denis
Itinéraire de l'évaluation muséale. Musées. Vol. 12. N° 2. Juin 1990. Pages 53 à 59.
- SCROXTON Jeremy
Food service in museums. Museums journal. Vol. 87. N° 4. March 1988. Pages 187 à 190.
- SCHMIDT Evelyne
Une D.M.F. efficace dans une vraie déconcentration ! La lettre du projet de développement des musées de France. N° 2. Février 1991. Page 3.
- SEGAL Jean-Pierre
Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ? Revue Française de Gestion. Janvier / Février 1991. Pages 72 à 81.
- SEKERS David
The educational potential of the museum shop. Museums journal. Vol. 76. N° 4. March 1977. Pages 146 à 147.
- SENSENBRENNER Joseph
Mettre le service public au service du public. Harvard L'Expansion. N° 64. Printemps 1992. Pages 55 à 62.
- SIMARD Cyril
"Economuséologie" : un néologisme... payant ! Museum. N° 4. 1991. pages 230 à 233.
- SIMENC Christian
Le Louvre victime de son succès. Le Monde. Vendredi 23 Avril 1993. Page 14.

- SOVEAUX Thierry
Beaubourg. Hexameron. 4ème trimestre 1989. Page 31.
Le Louvre à l'heure du troisième millénaire. Hexameron. 4ème trimestre 1989. Page 31.
- STRONG Sir Roy
Intellectuel ou vendeur ? Le conservateur de l'avenir. Muse. Vol. 6. N° 2. Summer / July 1968.
Pages 21 à 26.
- SUPPLEE Carol
Museums on wheels. Museum news. October 1974. Pages 27 à 35.
- THIOLLET Jean-Pierre
Quand les musées font leur cinéma... L'Amateur d'Art. Mai 1991. Pages 26 à 31.
- THOMAS Andrew P.
The contingency theory of corporate reporting : some empirical evidence. Accounting Organizations and Society. Vol. 11. N° 3. 1986. Pages 253 à 270.
Towards a contingency theory of corporate financial reporting systems. Accounting, Auditing and Accountability Journal. Vol. 4. N° 4. 1991. Pages 40 à 57.
- TILLMAN Lynne
Dynasty reruns : "Treasure houses of Great-Britain". Art in America. June 1986. Pages 35 à 37.
- TITZ Jean-Pierre
La coopération culturelle en Europe : de l'ambiguïté à la complexité. Revue des sciences sociales de la France de l'Est. N°17. 1989 / 1990. Pages 68 à 78.
- TOULEMONDE Jacques
Stratégie et micro-stratégie dans l'administration. Revue Française de Gestion. Septembre-
Octobre 1991. Pages 73 à 81.
- ULLBERG Alan D., ULLBERG Patricia
Art for sale. Museum news. December 1973. Pages 49 à 52.
- URBAN Glen L., VON HIPPEL Eric
Lead user analyses for the development of new industrial products. Management science. Vol.
34, N° 5. Mai 1988. Pages 569 à 582.
- V.A. (numéro coordonné par Jacques Sallois)
Administrer la culture ? Revue française d'administration publique. N° 65. Janvier - mars 1993.
178 pages.
- V.A.
A Saint-Etienne, une société d'amis s'organise pour travailler. L'Ami de Musée. Juin 1990. Pages
32 à 34.
- V.A.
A shopper's guide. Museum news. December 1974. Pages 37 à 39.
- V.A.
Budget 1991. Supplément à la lettre d'information du Ministère de la Culture, de la
Communication et des grands travaux du Bicentenaire. N° 303. 6 Mai 1991. 4 pages.
- V.A.
Budget 1992. Supplément à la lettre d'information du Ministère de la Culture, de la
Communication et des grands travaux du Bicentenaire. N° 320. 24 février 1992. 4 pages.

- V.A. Circulation des biens culturels : mode d'emploi. La lettre des musées de France. N° 30. Février 1993. Pages 1 et 4 et 5.
- V.A. Cité des sciences et de l'industrie : sous le signe de l'interactivité. Courrier cadres. N° 1099. 25 février 1995. Pages 28 à 32.
- V.A. Contrôle de gestion : la boussole de l'entreprise. Courrier cadres. N° 796. 18 novembre 1988. Pages 103 à 120.
- V.A. Culture et société. Cahiers français. La documentation française. N° 260. Mars - avril 1993. 120 pages.
- V.A. Dossier : le management : un défi pour les organisations non marchandes. Gestion 2000. 1992. Pages 51 à 171.
- V.A. Dossier Musées. Connaissance des Arts. Juillet / Août 1991. Pages 32 à 97.
- V.A. Dossier : management public : le chantier de la modernisation. Revue française de Gestion. N° 85. Septembre - Octobre 1991. Pages 49 à 104.
- V.A. Dossier : une nouvelle jeunesse pour le contrôle de gestion. Revue française de Gestion. N° 82. Janvier - Février 1991. Pages 57 à 113.
- V.A. En 1990, les grandes villes ont consacré 14% de leur budget à la culture. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de la Culture et de la Communication). N° 94. Juillet 1992. 4 pages.
- V.A. Gestion publique, gestion privée. Revue française d'administration publique. Juillet / Septembre 1991. N° 59. 509 pages.
- V.A. Holiday gifts from museum shops. Museum news. November / December 1975. Pages 42 à 45.
- V.A. Il y a musée et musée. Le Nouvel Economiste. N°795. 10 Mai 1991. Page 16.
- V.A. L'essor des musées. Lettre d'information du Ministère de la Culture, de la Communication et des grands travaux du Bicentenaire. Supplément à la lettre d'information n° 271. 27 Novembre 1989.
- V.A. L'observatoire permanent des publics : premiers enseignements. La lettre des musées de France. N°12. Juin 1991. Pages 6 et 7.
- V.A. La décennie mondiale du développement culturel et les musées. Les nouvelles de l'I.C.O.M. 1990. Pages 18 à 20.

- V.A. Le budget du ministère chargé des affaires culturelles de 1960 à 1985. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de la Culture et de la Communication). N° 67. Octobre 1986. 25 pages.
- V.A. "Le 10% culturel". Les dépenses culturelles des communes de plus de 10 000 habitants en 1990. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de l'Education Nationale et de la Culture). N° 97. Janvier 1993. 6 pages.
- V.A. Le Grand Louvre par transparence. L'Événement du jeudi, 29 Août 1991. Pages 109 à 115.
- V.A. Le hit-parade culturel. L'Express Paris. N° 245. 1989. Pages 25 à 51.
- V.A. Le musée : média de formation (dossier). MSCOPE revue média. N° 3. Novembre 1992. Pages 32 à 87.
- V.A. Le rôle et la place des musées d'histoire naturelle dans les communes. F.N.C.C. (Fédération Nationale des Communes pour la Culture) Informations. Mars 1991. Pages 4 à 27.
- V.A. Les conventions de développement culturel : un milliard en dix ans. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de l'Education Nationale et de la Culture). N° 98. Février 1993. 4 pages.
- V.A. Les départements : quatre milliards de francs pour la culture. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de l'Education Nationale et de la Culture). N° 95. Novembre 1992. 6 pages.
- V.A. Les dépenses culturelles des régions en 1990. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de l'Education Nationale et de la Culture). N° 96. Décembre 1992. 6 pages.
- V.A. Les industries de la culture. Le Monde. Dossiers et Documents. N°160. 1988. 8 pages.
- V.A. Les musées d'aujourd'hui. Politiques culturelles. Notes d'information du Conseil de l'Europe. N° 1 / 78. Pages 2 à 4.
- V.A. Les musées en effervescence. Départements et communes. Novembre 1989. Pages 43 à 54.
- V.A. Les musées en marche. Le Monde. Dossiers et documents. N° 186. Mars 1991. Pages 1 à 4.
- V.A. Les musées français en 1988. Nature des collections et fréquentation. Développement culturel (Bulletin du département des études et de la prospective du Ministère de l'Education Nationale et de la Culture). N° 90. Mars 1991. 4 pages.

- V.A.
Les points forts du budget du département en 1994. Isère Actualités. Janvier 1994. N° 71. Pages 12 à 15.
- V.A.
Les professions dans les musées (dossier). Musées et collections publiques de France. N° 201. 1993 / 4. Pages 4 à 43.
- V.A.
Musées et pouvoirs publics. Journées d'études. Association générale des conservateurs des collections publiques de France. Palais du Luxembourg. 19 - 21 Janvier 1988. Musées et collections publiques de France. N° 179. 1988 / 2. Pages 23 à 62.
- V.A.
Musées : l'explosion. Sources UNESCO. N° 40. Septembre 1992. Pages 12 à 13.
- V.A.
Museum Public relation. Bulletin of the International Council of Museums. Volume 44, N° 1. 1991. Pages 7 à 14.
- V.A.
Museums find a new patron: the retail market. Business week. N° 2506. Octobre 1977. Pages 135 et 136.
- V.A.
Politique culturelle : le libéralisme en action. La gazette des communes, des départements et des régions. N° 6. 16 Mars au 5 Avril 1987. Pages 42 à 43.
- V.A.
Rodez s'offre un nouveau musée. L'Evènement du jeudi. 15 au 21 Juillet 1993. Page 85.
- V.A.
Rôle et place des amis de musée. L'Ami de Musée. Décembre 1991. Pages 43 à 45.
- V.A.
Starting a museum shop. A conversation with Trudy KRAMER and Eliott LANG. Museum news. June 1985. Pages 43 à 46.
- V.A.
Spécial Louvre. L'Express. 10 décembre 1992. Pages 72 à 165.
- V.A.
Une journée dans les groupes-projet. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 1. Janvier 1991. Pages 5 et 6.
Une journée dans les groupes-projet. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 2. Février 1991. Pages 4 et 5.
Une journée dans les groupes-projet. La lettre du projet de développement des musées de France. N° 3. Mars 1991. Pages 4 et 5.
- VAN DER VLIET V.
Marketing museums : problems and strategies. SAMAB. Vol. 13. N° 5. 1979. Pages 172 à 180.
- VARAH Charles
Neolithic monstrosities or commercially viable business ? Museums Journal. Vol. 87. N° 4. March 1988. Pages 193 à 196.
- VENDEUIL (De) Richard
La journée d'un manager culturel. L'Express. 10 décembre 1992. Pages 179 à 181.

- VERAN Lucien, CANAS André
Quelques clés pour gérer les activités culturelles. Revue Française de Gestion. Mars - Avril - Mai 1987. Page 97.
- VERAN Lucien
Quand le chercheur en gestion s'interroge sur le secteur culturel. Revue Française de Gestion. Mars - Avril - Mai 1987. Pages 97 à 102.
- VIEVILLE Dominique
La rénovation du musée de Picardie à Amiens. Lettre d'information : Musées de France. N° 15. Octobre 1991. Pages 4 et 5.
- VILLEMOT Dominique
Quand la B.N. se met en scène. Musées et Collections publiques de France. N°4. 1991. Pages 24 à 26.
- VITI Paolo (propos recueillis par Paul SALMONA)
Les entreprises privées sont responsables du patrimoine culturel. Musées de France. Lettre d'information n°4, supplément à la lettre d'information n°257. Ministère de la Culture, de la Communication et des grands travaux du Bicentenaire. 1989. Pages 8 et 9.
- VIVERET Patrick
La question centrale de la culture est la passion. Culture et lien social. Propos Cités. Edité par le ministère de la Culture et de la Communication. Juin 1991. Pages 45 à 47.
- VON HIPPEL Eric
Lead users : a source of novel product concepts. Management science. Vol. 32, N° 7. Juillet 1986. Pages 791 à 805.
- WACHEUX Frédéric
L'apprentissage de la gestion stratégique. Une approche constructiviste par la méthode des cas. Direction et Gestion des Entreprises. N° 149. Septembre - Octobre 1994. Pages 63 à 69.
- WILSON Guy
Marketing and self-promotion in museums. Museum journal. Vol. 88. N° 2. September 1988. Pages 97 à 100.
- WORTS Douglas
Marketing and promotional strategies in the museum world. Museum quarterly. Vol. 12. N° 2. May 1983. Pages 11 à 15.
- WULF Roger L., PALACIOS Gonzalo
"Eux et nous". Du bon usage des consultants. Museum. N° 4. 1991. pages 188 à 190.
- YORKE David, JONES P.R.
Museums and marketing techniques. Management decision. Vol. 25. N° 1. 1987. Pages 25 à 32.
- ZUROFSKY Rena
Sharp shop talk. Museums marketer know that scrutiny of their merchandising efforts is virtually inevitable - and they are ready for it. Museum news. July / August 1989. Pages 45 à 47.

AUTRES

- ALLAIRE André
Boutique du musée de la civilisation : évaluation du public. Musée de la civilisation. Mars 1991. 34 pages.

ARPIN Roland

Plaidoyer pour des musées au service de la société. Allocution prononcée au colloque muséologie et environnement le 6 décembre 1990 à Lyon. 34 pages.

BARROSSO Eliane, VAILLANT Emilia

Musées et sociétés : actes du colloque Mulhouse Ungersheim. Juin 1991. Répertoire analytique des musées : bilans et projet 1980 - 1993. Ministère de l'Education Nationale et de la Culture, Direction des Musées de France, ville de Mulhouse. 1993. 446 pages.

BEAULAC Mario, COLBERT François, DUHAIME Carole, avec la collaboration de LEGARE Benoît
le marketing en milieu muséal : une recherche exploratoire. HEC Montréal. Mai 1991. 91 pages.

BEAULAC Mario (Directeur), LEGARE Benoît

le marketing en milieu muséal : une bibliographie analytique et sélective. HEC Montréal. Mai 1991. 179 pages.

BHIMANI AI

Accounting for control : assessing the role of culture. Paper to be presented at EIAMS workshop on Accounting and Culture. 9, 10 et 11 décembre 1987. 36 pages.

BIROBENT F. MINISTERE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Communication marketing et muséologie : étude sur les musées d'histoire naturelle de province. Mai 1987. 47 pages.

BOLIDIN Jean-Marc, BORNAREL Jean, COSSU Claude, DIETSCH Michel, DUBRULLE Louis, DUPONT Jean-Loup, HERITIER Jacqueline, LESPAGNOL André, LEVY Brigitte, MALO Jean-Louis, REBOUT Jean

Les coûts de l'enseignement dans le supérieur. Méthodologie d'évaluation et d'analyse. Observatoire des coûts des établissements de l'enseignement supérieur. Presses Universitaires de Grenoble. 1993. 48 pages.

BOUQUIN Henri

Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise. Congrès A.F.C. Poitiers. 13, 14 et 15 mars 1986. 11 pages.

BREBISSON (de) Guy (étude réalisée sous la direction de)

Données sur le mécénat d'entreprise en France. Research international France. Ministère de la Culture et de la Francophonie. Département des études et de la prospective. 1992. 118 pages.

BURLAUD Alain

Contrôle de gestion : guide de lecture de la bibliographie. Cours de contrôle de gestion. DEA Sciences de Gestion. Université Paris XII. 12 / 09 / 91. 19 pages.

Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle. Leçon inaugurale. Conservatoire National des Arts et Métiers. 28 / 06 / 95. 24 pages.

Coûts, contrôle et complexité dans les organisations. Cours de contrôle de gestion. DEA Sciences de Gestion. Université Paris XII. 26 / 11 / 91. 12 pages.

Le contrôle de gestion dans les services publics. Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Cahier d'Etudes et de Recherches. N° 78 - 2, Série Recherches. 1978. 44 pages.

CARDONA Janine, BOUQUILLARD Olivier

Bulletin "Muséostat Synthèses". D.M.F. Premier numéro : mars 1994. 2 pages par numéro.

CARDONA Janine, LACROIX Chantal

Chiffres-clés 1991. Statistiques de la Culture. Ministère de la Culture. La documentation française. 1991. 125 pages.

Chiffres-clés 1993. Statistiques de la Culture. Ministère de la Culture et de la Francophonie. La documentation française. 1993. 135 pages.

CENTRE GEORGES POMPIDOU

Dossier de Presse: 10ème anniversaire. 1987. Non paginé.

CHATELAIN Stéphanie

Le contrôle de gestion des musées nationaux. Le cas des expositions temporaires. Mémoire de D.E.A. ès Sciences de Gestion. Université Paris Val de Marne. Juillet 1992. 110 pages.

CHIAPELLO Eve

Les modes de contrôle des organisations artistiques. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur es Sciences de Gestion. Université Paris IX Dauphine. 1994. 611 pages.

L'influence des facteurs idéologiques sur la gestion des organisations culturelles. Une comparaison France - Angleterre à la lumière des années Thatcher. Les Cahiers de Recherche. HEC. CR 457 / 1993. 1993. 72 pages.

CHOUGNET Jean-François (Sous la direction de), BASSANO Laurence, BAUDREZ Marie-Liesse, BOCCOZ Michèle

Grands musées et décentralisation culturelle : complémentarité ou concurrence ? Ecole Nationale d'Administration. Direction des Etudes. Décembre 1990. 30 pages + annexes.

COFRECMA, MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE

Rapport de synthèse des investigations menées au musée d'Orsay et au musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne. 1989. 22 pages.

COSSU Claude

Comptabilité publique, comptabilité privée : le jeu des parallèles non Euclidiennes. Université Paris Val de Marne. Institut de Recherche en Gestion. Cahier de recherche 94 - 15. 11 pages.

Quelques réflexions sur l'évolution de la fonction contrôle de gestion. Communication au 7ème congrès de l'Association Française de Comptabilité. Poitiers. 1986. 8 pages.

COSSU Claude, COULAIS Jean-Michel

Principes de l'organisation d'une structure comptable et budgétaire dans une université. Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Première conférence des établissements membres. Centre for Educational Research and Innovation. Organisation for economic co-operation and development. Université Paris 1. Paris. 8 - 10 janvier 1973. 27 pages + annexes.

COTE Michel (sous la direction de)

Musées et gestion. Musée de la Civilisation. Université Laval. Québec. 1991. xxx pages.

DELALANDE Philippe (Coordinateur)

Perfectionnement en gestion des musées. Agence de coopération culturelle et technique. Ecole internationale de Bordeaux. 1980. 15 pages.

DEVOUGE Blandine

Le contrôle de gestion : une légitimité pour les subventions ? Mémoire du D.E.S.S. "Direction de projets culturels". Université Pierre Mendès-France, I.E.P. Grenoble, Observatoire des politiques culturelles. 1993. 116 pages.

DICKENSON Victoria

Penguins in a Parlour: 60 years of museum visitor survey. 6th internationale conference on cultural economics, UMEA (Suede). June, 10-13 1990. 23 pages.

DRESSAYRE Philippe, GARBOWNIK Nathalie

Le manager imaginaire ou les illusions du management public de la culture. Communication au colloque international "Politiques et Management Public". 26 et 27 Mars 1992. 22 pages.

DUFFY Christopher T.

The rationale for public funding of museums. 6th international conference on cultural economics, UMEA (Suede). June, 10-13 1990. 15 pages.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE MONTREAL, UNIVERSITY OF WATERLOO

Première conférence internationale sur la gestion des arts : actes de la conférence tenue à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, les 22, 23 et 24 Août 1991. Co - responsables de l'édition : François COLBERT, Clare MITCHELL. 1992. 702 pages.

EMSELLEM Bernard

Images et usages du Centre Georges Pompidou : rapport de synthèse. DESS "Etudes de marché et stratégie marketing". IEP. 1990. 50 pages.

FIXARI Daniel, PALLEZ Frédérique

Le commissaire et le gestionnaire. L'organisation et la vente d'expositions. Ministère de la Culture et de Communication. Département des Etudes et de la Prospective. Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou. Novembre 1987. 123 pages.

FONDA (Fondation pour la vie associative)

L'association, un management original ? Comment concilier efficacité économique et éthique associative ? Actes du colloque. Paris. 25 et 26 avril 1989. 208 pages.

GIBERT Patrick

La difficile émergence du contrôle de gestion territorial. VII^e congrès international de la revue Politiques et Management Public. Montréal, 3 et 4 novembre 1994. 23 pages.

Management public : Management de la puissance publique. Thèse pour le Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion. Université Paris 2. 1983. 356 pages.

GIRIN Jacques

L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude "la recherche-action en action et en question", AFCET, Ecole Centrale de Paris. 10 mars 1989. 11 pages.

HERSCOVIVI Alain

La demande suscitée dans le domaine culturelle. CNFPT. Recherche et développement. Mars 1989. 142 pages.

JOSSELIN Charles

Rapport sur le projet de loi de finances pour 1992. Annexe 9 : Culture et Communication. Document de l'Assemblée Nationale : Rapport. 9 Octobre 1991. 79 pages.

LABOURET Claude, NARP (de) Olga

Le nouveau visage des musées : la vocation culturelle et le service du public. Institut La Boétie. 1990. 63 pages.

LANG Jack

Un projet pour les musées de France. Conférence de presse de Jack LANG, Ministère de la Culture, de la Communication, des Grands Travaux et du Bicentenaire. Jeudi 23 Mars 1989. Diffusé par le département de l'Information et de la Communication du Ministère. 43 pages.

LANG Jack (ministre de la Culture, de la Communication, des Grands Travaux et du Bicentenaire), STIRN Olivier (ministre délégué, chargé du tourisme)

Signature de la convention Culture - Tourisme 1990 : remise des prix du concours meilleur accueil 1990. Ministère de la Culture, de la Communication, des Grands Travaux et du Bicentenaire. Musée d'Orsay. 5 mars 1990. Non paginé.

MEYSSONIER François

Compte-rendu d'une enquête sur les systèmes d'information et de gestion des municipalités. Communication au 12^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité. 23, 24 et 25 mai 1991. 27 pages.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA CULTURE, MINISTERE DU BUDGET
La circulation des biens culturels. Direction Générale des Douanes et Droits Directs, Direction des Musées de France. Janvier 1993. 10 pages.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA CULTURE
Les métiers de la culture. Gestion culturelle. Département Information Communication. Janvier 1993. 6 pages.
Projet de loi relatif aux musées, aux établissements publics territoriaux à vocation culturelle et aux restaurateurs du patrimoine. Présenté au conseil des ministres le 20 janvier 1993. Pagination multiple.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION
Circulaire ministérielle CDMF 92 - 5 relative à l'organisation du dispositif muséostat. 10 décembre 1992. 10 pages.

MINISTERE DE LA CULTURE
Conférence de presse sur les musées. 1983. Pagination multiple.
Evolution du budget du Ministère de la Culture : 1981 - 1991. 1991. 51 pages.
Musée Picasso : Hôtel Salé. 1984. 14 pages.
Orientations budgétaires pour 1992. 1991. Pagination multiple.
Orientations budgétaires pour 1993. 1992. Pagination multiple (11 + annexes).
Orientations budgétaires pour 1994. 1993. Pagination multiple.
Orientations budgétaires pour 1995. 1993. Pagination multiple.
Remarques sur le public des musées. 1983. 7 pages.
Un plan pour les musées. 1981. Pagination multiple.

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION
Musées - Etat et Culture. La documentation française. 1991. 158 pages.

MIROUDOT Michel
Avis sur le projet de loi de finances pour 1992 : Culture. Document du Sénat : Avis. 19 novembre 1991. 60 pages.

PAINTHIAUX Valérie
Le comportement des organisations dans le processus de captation des ressources. Le cas des compagnies théâtrales. Mémoire de D.E.A. ès Sciences de Gestion. Université Paris Val de Marne. Septembre 1993. 179 pages.

POIRET Marie-Françoise
Musées classés et contrôlés et collectivités locales. Supplément au Bulletin d'information du Secrétariat d'Etat à la Culture. Direction des Musées de France. Galeries Nationales du Grand Palais. N° 89. 15 Novembre 1976. 24 pages.

RAINGEARD Jean-Michel (projet dirigé par)
Musées et partenariat. Institut La Boétie. 1993. 25 pages.

Réunion des Musées Nationaux
Rapport d'activité 1985 - 1989. 116 pages.
Rapport d'activité 1990. 76 pages.
Rapport d'activité 1991. 76 pages.
Rapport d'activité 1992. 80 pages.

RIZZARDO René
Financement de la culture : un avenir incertain. L'observatoire des politiques culturelles. N° 7. Automne - Hiver 1993 / 1994. Pages 1 et 2.

ROMANI Roger
Rapport général sur le projet de loi de finances pour 1992 : Culture et Communication. Document du Sénat : Rapport. 19 Novembre 1991. 78 pages.

ROUSSARI Olivier

Etude empirique sur la notion de coût dans le cadre d'une organisation étrangère à la notion de profit : la commune. Université de Poitiers. CEREGE. Octobre 1990. 15 pages + annexes.

SCHMERZ Tatiana

La culture comme moyen de développement économique. CNFPT. Recherche et développement. Décembre 1988. 112 pages.

TOBELEM Jean-Michel

Du financement privé de la culture: le cas des musées américains. Mémoire pour l'obtention du diplôme supérieur de recherches appliquées en sciences de gestion. UFR Sciences des Organisations. Paris IX Dauphine. 1990. 307 pages.

Le poids économique des musées. Ministère de la Culture et de la Communication. D.E.P. 1991. 78 pages.

TREUTENAIRE Michel (avec la collaboration de THEODORE Gérard, SUILLEROT Agnès, SULTAN Brigitte, LE CALLOCH Nadine)

La Cité et ses publics. Diffusé par la Cité des Sciences et de l'Industrie. 1988. 18 pages

V.A.

A la recherche de régulations nouvelles. La gestion dans le monde de la culture. Cahier du Centre de Recherche en Gestion. Novembre 1990. 55 pages.

V.A.

Annuaire statistique de la Culture - Musées. Ministère de la Culture. Service des études et recherches. 1983. 38 pages.

V.A.

La recherche en sciences de gestion : développement et perspectives en France dans les années 80. Actes du colloque organisé à l'Université Lyon II les 15 et 16 novembre 1984. FNEGE. ISEOR. 1985. 322 pages.

V.A.

Le public du Centre Pompidou : données sociologiques (extraits de l'exposition "Le visiteur et son double", réalisée pour le 10ème anniversaire du Centre Pompidou, janvier - mars 1987). Diffusé par le Centre Pompidou. 1987. Non paginé.

V.A.

Musées et Economie. Actes des troisièmes rencontres nationales des musées (13 et 14 Juin 1991). Publié par le Département des Publics, de l'Action Educative et de la Diffusion Culturelle de la Direction des Musées de France. 1992. 254 pages.

V.A.

Musées: gérer autrement. financement, partenariat, ressources humaines. Actes du colloque international organisé par l'Observatoire des politiques culturelles . 27 et 28 janvier 1994 à Grenoble. Pagination multiple.

WALLISER B.

Les indicateurs. Ministère de l'Economie et des Finances. Ouvrage de méthode, instruments d'analyse. Juin 1977. 14 pages.

DIVERS

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE. CENTRE DE SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Séminaire de recherche. Musée, Patrimoine et transformation culturelle. 1993 - 1994 (fréquence mensuelle).

COSSU Claude

Le contrôleur de gestion d'usine écartelé. Document de travail ronéoté. 1995. 11 pages.

Les associations et les autres organisations : des moyens différents pour des fins différentes. Document de travail ronéoté. 8 pages.

Module : organisation et systèmes d'information comptables. Document de travail ronéoté, support de cours (IAE, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne). 1993. 11 pages.

La rue des entrepreneurs

Proposé par Didier Hadès et Dominique Lambert. "La ruée vers l'art n'est-elle qu'un effet de mode ?" Invité : Jean-Marc Drucker. France Inter. Samedi 14 mai 1994.

Le Club de l'Enjeu. Magazine de l'entreprise, des affaires et de l'emploi

Proposé par Alain Weiller et Emmanuel de La Taille. Invités : Jacques Sallois, directeur des musées de France, et Michel Laclotte, président-directeur du musée du Louvre. TF1. Mardi 30 novembre 1993.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
TITRE 1 ANALYSE DE LA LITTERATURE : EMERGENCE DU BESOIN DE SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION DANS LES MUSEES	20
Introduction du titre 1	21
PARTIE 1 LES MUSEES : ENVIRONNEMENT ET STRATEGIE	22
Introduction de la première partie	23
Chapitre 1 La politique culturelle de la France	24
Section 1 : Les objectifs de la politique culturelle française	25
1. Elaboration des politiques culturelles : acteurs et procédures	26
2. Les objectifs de la politique culturelle des années 80	29
Section 2 : Les moyens mis en œuvre	31
1. Organisation administrative	32
2. Dispositions législatives	33
3. L'évaluation de l'action du ministère	35
Section 3 : La décentralisation des activités et des responsabilités	37
1. Décentralisation et déconcentration culturelles	38
2. Les processus de décentralisation	45
Chapitre 2 L'organisation administrative et juridique des musées	51
Section 1 : Le contexte actuel	52
1. L'organisation centrale et régionale	53
2. Les statuts des musées	63
Section 2 : L'organisation actuelle est obsolète et doit être repensée	72
1. Une organisation obsolète qui ne correspond plus à la réalité des musées	72
2. Projets et possibilités permettant de remédier à cette obsolescence	77
Chapitre 3 L'approche globale stratégique et la politique des organisations	92
Section 1 : Choix des objectifs généraux et de la stratégie	93
1. L'analyse stratégique permet d'élaborer le projet politique	94
2. Les stratégies des musées	103
3. Les stratégies relationnelles	113
Section 2 : Mise en œuvre de la stratégie : structure et décision	116
1. La structure	
2. La décision	
Section 3 : L'identité	130
1. Les fondements de l'identité : facteurs politiques et structurels	
2. Les manifestations de l'identité : imaginaire organisationnel et productions symboliques	
Conclusion de la première partie	140
PARTIE 2 LA GESTION DES MUSEES	145
Introduction de la deuxième partie	146
Chapitre 4 Le plan d'action commercial	147
Section 1 : La connaissance des publics actuels	148
1. La fréquentation en hausse	149
2. Un public plus large ?	154

	- 656 -
3. Les motivations du public	158
Section 2 : L'augmentation de la fréquentation ne s'accompagne pas d'un élargissement proportionnel du public	165
1. L'augmentation de la fréquentation est à nuancer	166
2. La pratique muséale n'est pas largement répandue	169
3. mais une certaine catégorie d'établissements connaît une fréquentation atypique	175
Section 3 : Marketing et muséologie	177
1. Utilité de l'étude des besoins dans la gestion des services publics	179
2. Des réticences en grande partie fondées sur une mauvaise définition du marketing	185
3. Accès à la connaissance : les études de publics	191
4. Action marketing : le marketing mix en milieu muséal	193
Chapitre 5 Le plan d'action financier	217
Section 1 : Qui finance les musées ? Le secteur public	218
1. Une politique nationale	218
2. Un soutien législatif	221
3. Des aides indirectes	222
4. Une aide financière directe	229
Section 2 : Accroissement des crédits budgétaires	233
1. Evolution du budget du ministère de la Culture : vers le 1%	234
2. Dépenses du ministère en faveur des musées	236
3. Les autres sources de financement	242
Section 3 : Le développement de nouvelles sources de financement	247
1. Le mécénat	248
2. La diffusion	253
3. Les recettes annexes	258
Chapitre 6 Le contrôle de gestion des musées	269
Section 1 : Définition et rôle du contrôle de gestion	270
1. Place du contrôle de gestion dans le cycle du management	271
2. Contenu du contrôle de gestion	276
3. La notion d'organisation complexe justifie l'utilisation du contrôle de gestion dans les musées	280
4. Le caractère contingent du contrôle de gestion	284
5. Conditions de mise en place	285
Section 2 : Freins au contrôle de gestion	291
1. Les contraintes techniques	292
2. Les problèmes humains et sociologiques	304
Section 3 : Les outils du contrôle de gestion	311
1. Le système d'information de gestion	312
2. Outils de pilotage	313
Conclusion du titre 1 : le contrôle de gestion devient indispensable pour accompagner les changements intervenus dans les musées	326
TITRE 2 LES ETUDES SUR LE TERRAIN : BESOINS, MOYENS ET PRATIQUES DU CONTROLE DE GESTION	334
Introduction du titre 2	335
Chapitre 7 Méthodologie de la recherche	336
Section 1 : La théorie et les stratégies de recherche	337
1. La théorie et les stratégies de recherche	338
2. Dispositif de recherche	341
3. Les stratégies de recherche	342
Section 2 : La collecte des données quantitatives : l'enquête par questionnaires	343
1. Objectifs du questionnaire	344
2. Rédaction du questionnaire	345
3. Les tests du questionnaire	351
4. Présentation de la population interrogée	352

	- 657 -
Section 3 : La collecte des données qualitatives : les études de cas	356
1. Objectifs des études de cas	357
2. Les guides d'entretien	359
3. Présentation de la population	361
4. Collecte des données	364
5. Exploitation des données	366
PARTIE 3 L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRES	371
Introduction de la troisième partie	372
Chapitre 8 Présentation des établissements et de leurs gestionnaires	375
Section 1 : Les établissements	375
1. Statut des établissements	375
2. Taille	376
3. Etude des quatre groupes d'établissements	395
Section 2 : Les gestionnaires	396
1. Statut	396
2. Activités	401
3. Perception de l'action et du rôle de gestionnaire	409
Chapitre 9 Outils et procédures de gestion	420
Section 1 : Pratiques et organisation	420
1. Formalisation de l'activité et des priorités	420
2. Organisation	426
3. Outils et pratiques	430
Section 2 : Autonomie	438
1. Autonomie décisionnelle des établissements	438
2. Importance et pouvoir des gestionnaires	443
3. Autonomie financière	447
Section 3 : Les budgets	450
1. Elaboration des budgets	451
2. Forme et base du budget	457
3. Influences sur les caractéristiques des budgets	459
Chapitre 10 Proposition de typologies	462
Section 1 : Description de l'échantillon	462
1. Mise en évidence des liens entre les construits	462
2. Essai de portraits des établissements étudiés	465
Section 2 : Liens avec les pratiques et outils de contrôle de gestion	467
1. Influence des éléments constitutifs de la relation triangulaire	467
2. Influence des éléments constitutifs de la relation quadrangulaire	470
3. Synthèse	471
Conclusion de la troisième partie	474
PARTIE 4 LES ETUDES QUALITATIVES	480
Introduction de la quatrième partie	481
Chapitre 11 Des réseaux de contraintes fortes freinent l'émergence de systèmes de contrôle de gestion	483
Section 1 : Des moyens de développement insuffisants	484
1. Le musée municipal de Melun	484
2. Le muséum d'Histoire Naturelle de Grenoble	490
Section 2 : Une absence de besoin ressenti de systèmes de contrôle de gestion	498
1. Le musée du Vin	499
2. Le musée des Beaux-arts de Grenoble	504
Section 3 : Développement d'une fonction de gestionnaire au musée Picasso	516
1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion	517
2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion	520
3. Synthèse	528

Chapitre12 Développement d'une fonction de gestionnaire au musée Picasso	532
Section 1 : Le Musée National de l'Automobile	533
1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion	534
2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion	537
3. Synthèse	542
Section 2 : Le Musée du Louvre	544
1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion	547
2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion	551
3. Synthèse des résultats	558
Section 3 : La Cité des Sciences et de l'Industrie	561
1. Besoins et moyens de développement du contrôle de gestion	562
2. Réponses en termes de système de contrôle de gestion	566
3. Synthèse des résultats	577
Chapitre 13 Un système de contrôle de gestion adapté aux contraintes muséales	582
Section 1 : Les missions du contrôleur de gestion	582
1. Le contrôleur de gestion, responsable du système de contrôle de gestion	582
2. Le contrôleur de gestion, animateur et mobilisateur des équipes muséales	584
Section 2 : Rôle et place des outils de gestion	586
1. Le budget base zéro, un outil de gestion pour les musées ?	587
2. Les outils de gestion, produits culturels	594
Section 3 : Difficultés d'élaboration et de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion muséal	597
1. Faiblesses de la phase d'élaboration	598
2. Faiblesses de la phase de mise en œuvre	600
Conclusion de la quatrième partie	604
Conclusion du titre 2	609
CONCLUSION GENERALE	616
Annexes	627

TABLE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS

INTRODUCTION

Schéma I.1. : Articulation de la présentation	19
---	----

Chapitre 1

Schéma 1.1. : Organigramme partiel du ministère de la Culture	33
Tableau 1.2. : Exemple de quantification des objectifs	36
Schéma 1.3. : Organigramme d'une DRAC	39
Tableau 1.4. : Rôles des collectivités locales	43
Schéma 1.5. : Les conventions de développement culturel	47
Tableau 1.6. : Contenu des conventions 1982-1990	48

Chapitre 2

Tableau 2.1. : Investissement de l'Etat en faveur des musées	53
Tableau 2.2. : Evolution de la dotation budgétaire de la DMF	55
Tableau 2.3. : Origine des crédits d'acquisition de la RMN	59
Schéma 2.4. : Organigramme succinct des services centraux	62
Tableau 2.5. : Evolution du statut juridique du port-musée de Douarnenez	89
Tableau 2.6. : Montages juridiques et financiers des librairies de musées	90

Chapitre 3

Schéma 3.1. : Le tétraèdre représentant les quatre faces du pôle politico-stratégique	92
Tableau 3.2. : Les composantes de l'environnement général	95
Schéma 3.3. : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur	96
Schéma 3.4. : L'activité stratégique	98
Schéma 3.5. : Représentation schématique du produit muséal	99
Tableau 3.6. : Deux conceptions du musée	108
Schéma 3.7. : Espace bureaucratique	117
Schéma 3.8. : Interaction stratégie / culture	117
Tableau 3.9. : Trois cités d'organisation sociale et politique	122
Tableau 3.10. : Opposition des cités	123
Tableau 3.11. : Influence de l'environnement sur le décision	125
Tableau 3.12. : Les trois types de décision	126
Tableau 3.13. : Influence de la configuration de pouvoir	127
Schéma 3.14. : Fondements et manifestations de l'identité	131
Schéma 3.15. : Représentation du champ culturel	136

Schéma 3.16. : Acceptation de la gestion dans le monde des arts	137
Tableau 3.17. : Oppositions discursives du monde culturel et du monde de la gestion	137

Conclusion de la première partie

Schéma CP1.1. : Rôle des objectifs	140
Tableau CP1.2. : Le musée, partenaire du développement touristique	143
Tableau CP1.3. : Le musée, agent de développement local	143

Chapitre 4

Schéma 4.1. : Fréquentation payante des musées nationaux 1960-1990	150
Schéma 4.2. : Evolution de la fréquentation totale des musées nationaux	150
Tableau 4.3. : Fréquentation du centre Georges Pompidou	155
Tableau 4.4. : Fréquentation du musée du Louvre	156
Tableau 4.5. : Fréquentation de la Cité des sciences et de l'industrie	157
Tableau 4.6. : Les sorties culturelles 1973-1988	167
Tableau 4.7. : Evolution de la fréquentation muséale	169
Tableau 4.8. : Evolution de la structure des publics - CSP	170
Tableau 4.9. : % de personne ayant fréquenté au moins un musée dans les 12 derniers mois	172
Tableau 4.10. : Evolution de la structure des publics - Age	173
Schéma 4.11. : Les politiques de collecte d'informations	181
Schéma 4.12. : Les quatre concepts de diversification	182
Schéma 4.13. : Distinction domaine politique / domaine de la gestion	183
Tableau 4.14. : Les éditeurs fournisseurs des librairies de musée	197
Tableau 4.15. : Le choix des moyens de communication	209

Chapitre 5

Tableau 5.1. : Valeurs libératoires 1972-1990	227
Tableau 5.2. : Bilan 1985-89 des dons, legs, donations et datations	227
Tableau 5.3. : Réglementations générales sur le mécénat en Europe	228
Schéma 5.4. : Evolution du budget du ministère de la Culture	234
Schéma 5.5. : Part du ministère de la Culture dans le budget de l'Etat	235
Tableau 5.6. : Dépenses culturelles des gouvernements en 1979 et 1983	236
Tableau 5.7. : Evolution des dépenses du ministère de la Culture en faveur des musées	236
Schéma 5.8. : Répartition par domaines du budget du ministère de la Culture en 1991	237
Schéma 5.9. : Répartition par domaines du budget du ministère de la Culture en 1992	239
Tableau 5.10. : Montant des crédits consacrés aux musées en 1992	239
Schéma 5.11. : Répartition par domaines du budget du ministère de la Culture en 1993	240
Tableau 5.12. : Crédits consacrés aux établissements publics en 1993	242
Schéma 5.13. : Les sources de financement des musées en 1989	243

Tableau 5.14. : Financement des musées par les collectivités locales	244
Tableau 5.15. : Les dépenses culturelles des collectivités locales en 1990	245
Schéma 5.16. : Les dépenses culturelles de l'Etat en 1984	246
Tableau 5.17. : Budget de fonctionnement du musée d'art moderne de la communauté urbaine de Lille	160

Chapitre 6

Schéma 6.1. : Le contrôle organisationnel	270
Schéma 6.2. : Les trois niveaux de contrôle	271
Schéma 6.3. : Formulation des projets par les autorités ministérielles	272
Schéma 6.4. : Le contrôle de gestion, garant de la cohérence entre stratégie et opérations courantes	275
Schéma 6.5. : Planification, contrôle de gestion et gestion budgétaire	276
Tableau 6.6. : Deux conceptions différentes du budget	277
Tableau 6.7. : Critères de complexité d'une organisation	281
Schéma 6.8. : La double fonction de production	282
Schéma 6.9. : Différentes catégories de contrôle possibles	284
Tableau 6.10. : Caractéristiques externes du service public	291
Tableau 6.11. : Qualité des indicateurs et écueils à éviter dans leur construction	319
Tableau 6.12. : Indicateurs utilisés par le service canadien des parcs	321

Conclusion du titre 1

Schéma CT.1. : Illustration de la démarche	331
Tableau CT1.2. : Ebauche de typologie	332

Chapitre 7

Schéma 7.1. : Relation « description – théorie »	338
Schéma 7.2. : Liaison des objectifs de recherche	339
Schéma 7.3. : Les relations entre les concepts	340
Schéma 7.4. : Dispositifs / Traitements	341
Tableau 7.5. : Eléments de contingence des stratégies de recherche	342
Schéma 7.6. : Technique de collecte des données	343
Schéma 7.7. : Des concepts aux indicateurs : exemples	346
Tableau 7.8. : Concepts et indicateurs mobilisés	346
Schéma 7.9. : Procédure initialement prévue	353
Tableau 7.10. : Répartition des musées répondant à Muséostat en fonction de leur fréquentation	354
Schéma 7.11. : Composition de la population des musées interrogés	355
Schéma 7.12. : Plusieurs utilisations des cas	362
Tableau 7.13. : Les musées sélectionnés pour les études de cas	364
Tableau 7.14. : Les entretiens	364

Tableau 7.15. : Collecte des données auprès des musées	366
Tableau 7.16. : Analyse des entretiens semi-directifs	367
Schéma 7.17. : Complémentarité des données	369
Tableau 7.18. : Position épistémologique de la recherche	370

Introduction de la troisième partie

Tableau P3.1. : Répartition des réponses	372
Tableau P3.2. : Répartition des réponses sans questionnaire	372
Tableau P3.3. : Répartition mensuelle des questionnaires retournés	373
Schéma P3.4. : Courbe des retours mensuels cumulés	373

Chapitre 8

Tableau 8.1. : Statut administratif	375
Tableau 8.2. : Effectif total	376
Tableau 8.3. : Effectif scientifique	376
Tableau 8.4. : Effectif de sécurité / gardiennage	376
Tableau 8.5. : Effectif d'accueil	377
Tableau 8.6. : Effectif administratif	377
Tableau 8.7. : Synthèse des effectifs	378
Tableau 8.8. : Synthèse des effectifs - ensembles	379
Tableau 8.9. : Synthèse des effectifs – trié par effectif total = 0-5	379
Tableau 8.10. : Synthèse des effectifs – trié par effectif total = 895-1 162	379
Schéma 8.11. : Synthèse des effectifs	379
Schéma 8.12. : Statut / Nombre d'établissements	380
Tableau 8.13. : Statut / Effectif total moyen	380
Tableau 8.14. : Superficie totale (en m ²)	381
Tableau 8.15. : Surface d'exposition (en m ²)	381
Tableau 8.16. : Nombre d'œuvres possédées	382
Tableau 8.17. : Nombre d'œuvres exposées	382
Tableau 8.18. : Renouvellement des accrochages permanents	382
Tableau 8.19. : Nombre total de visiteurs	383
Tableau 8.20. : Nombre de visiteurs payants	383
Tableau 8.21. : Nombre de visiteurs gratuits	383
Tableau 8.22. : Indicateurs permettant de qualifier la taille physique des établissements	384
Schéma 8.23. : Les trois dimensions de la taille physique	385
Tableau 8.24. : Caractéristiques physiques des quatre groupes d'établissements	385
Tableau 8.25. : Analyse de la variance intra groupes	386
Tableau 8.26. : Prévisions de recettes propres	386
Tableau 8.27. : Catégories de recettes propres	388

Tableau 8.28. : Nombre de catégories de recettes propres	389
Tableau 8.29. : Prévisions de recettes propres dans le budget	389
Tableau 8.30. : Prévisions de recettes propres / groupes visiteurs payants	390
Schéma 8.31. : Prévisions de recettes propres / groupes visiteurs payants	390
Tableau 8.32. : Réalisation d'actions pédagogiques	391
Tableau 8.33. : Politique de prêts / dépôts	391
Tableau 8.34. : Nombre d'œuvres prêtées par an	391
Tableau 8.35. : Réalisation d'expositions temporaires	392
Tableau 8.36. : Nombre d'expositions temporaires réalisées en 1992	392
Tableau 8.37. : Actions pédagogiques / taille physique des établissements	392
Schéma 8.38. : Taux de réalisation d'actions pédagogiques / taille physique des établissements	393
Tableau 8.39. : Prêts, dépôts / taille physique des établissements	393
Schéma 8.40. : Taux de prêts, dépôts / taille physique des établissements	393
Tableau 8.41. : Expositions temporaires / taille physique des établissements	393
Schéma 8.42. : Taux de réalisation d'expositions temporaires / taille physique des établissements	394
Tableau 8.43. : Nombre d'activités pratiquées / taille physique des établissements	394
Tableau 8.44. : Résistance aux tests de signification	395
Tableau 8.45. : Statut administratif / groupe d'établissements	396
Tableau 8.46. : Titre	397
Tableau 8.47. : Fonction	397
Tableau 8.48. : Reclassement des titres	398
Tableau 8.49. : Ancienneté dans la fonction	398
Tableau 8.50. : Formation initiale	399
Tableau 8.51. : Formation complémentaire	399
Tableau 8.52. : Formation initiale / Titre	400
Tableau 8.53. : Formation complémentaire / Titre	400
Tableau 8.54. : Formation / Titre culturel / Autres fonctions exercées = administratives	400
Tableau 8.55. : Autres fonctions exercées	401
Schéma 8.56. : Autres fonctions exercées	401
Tableau 8.57. : Part des autres fonctions	402
Tableau 8.58. : Part des autres fonctions / Nature des autres fonctions	403
Tableau 8.59. : Responsabilités en matière de gestion	405
Tableau 8.60. : Synthèse des avis sur les finalités de l'action de gestionnaire	409
Tableau 8.61. : Note moyenne des finalités d'action de gestionnaire	410
Schéma 8.62. : Modalités de réponses aux finalités d'action de gestionnaire	411
Tableau 8.63. : Influence des caractéristiques des établissements sur les notes moyennes des finalités d'action	413
Schéma 8.64. : Notes significativement différentes selon les types de gestionnaires	413

Tableau 8.65. : Synthèse des avis sur les finalités du rôle de gestionnaire	414
Tableau 8.66. : Note moyenne des finalités du rôle de gestionnaire	415
Schéma 8.67. : Modalités de réponses aux finalités du rôle de gestionnaire	416
Tableau 8.68. : Influence des caractéristiques des établissements et des gestionnaires sur les notes des finalités de rôle	418
Schéma 8.69. : Notes significativement différentes selon les types de gestionnaires	419

Chapitre 9

Tableau 9.1. : Réalisation d'un rapport d'activité	420
Tableau 9.2. : Volume du rapport d'activité	421
Tableau 9.3. : Diffusion du rapport d'activité	421
Tableau 9.4. : Fréquence de publication du rapport d'activité	422
Tableau 9.5. : Réalisation d'un document de type stratégique	422
Tableau 9.6. : Volume du document de type stratégique	424
Tableau 9.7. : Diffusion du document de type stratégique	424
Tableau 9.8. : Fréquence de publication du document de type stratégique	425
Tableau 9.9. : Réalisation d'un rapport d'activité / Réalisation d'un document de type stratégique	425
Tableau 9.10. : Existence de correspondants de gestion	427
Tableau 9.11. : Services correspondants de gestion	427
Tableau 9.12. : Existence de correspondants de gestion / taille des établissements	427
Tableau 9.13. : Organigrammes joints	428
Tableau 9.14. : Organigrammes / taille des établissements	429
Tableau 9.15. : Forme des organigrammes joints	429
Tableau 9.16. : Synthèse des outils utilisés	431
Tableau 9.17. : Analyse de la question « outils »	432
Tableau 9.18. : Comptabilité générale / budgets	433
Tableau 9.19. : Dépendance des outils par rapport aux caractéristiques des établissements et des gestionnaires	434
Tableau 9.20. : Autres documents joints	435
Tableau 9.21. : Natures des autres documents joints	436
Tableau 9.22. : Synthèse des modalités d'action	437
Tableau 9.23. : Dépendance des modalités d'action par rapport à la taille et au statut des établissements et au type de gestionnaire	437
Schéma 9.24. : Analyse croisée des questions d'élaboration des budgets	441
Tableau 9.25. : Les trois catégories d'autonomie	442
Tableau 9.26. : Dépendance des trois catégories d'autonomie par rapport à la taille et au statut des établissements	442
Tableau 9.27. : Trois catégories d'autonomie / Statut des établissements	443
Tableau 9.28. : Signature	444
Tableau 9.29. : Participation aux réunions de direction	444

Tableau 9.30. : Personnes participant à l'élaboration des budgets	445
Schéma 9.31. : Les quatre groupes de gestionnaires	446
Tableau 9.32. : Autonomie des établissements et des gestionnaires	446
Tableau 9.33. : Prévisions de recettes propres	447
Tableau 9.34. : Recettes propres classiques / Autres recettes propres	448
Tableau 9.35. : Nombre de catégories de recettes propres	449
Tableau 9.36. : Dépendance des caractéristiques des recettes propres	449
Tableau 9.37. : Caractéristiques des recettes propres / Autonomie des établissements et des gestionnaires	450
Tableau 9.38. : Présomptions d'autonomie financière	450
Tableau 9.39. : Elaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement	452
Tableau 9.40. : Personnes participant à l'élaboration des budgets	454
Tableau 9.41. : Modes d'élaboration des budgets	456
Schéma 9.42. : Analyse croisée : élaboration des budgets	457
Tableau 9.43. : Base de référence chiffrée du budget	458
Tableau 9.44. : Forme du budget	459
Tableau 9.45. : Dépendance des caractéristiques des budgets par rapport à l'autonomie et au statut des établissements	460
Schéma 9.46. : Forme des budgets / Taille des établissements	460

Chapitre 10

Schéma 10.1. : Les relations entre les concepts	462
Tableau 10.2. : Liens entre les construits	463
Tableau 10.3. : Relations entre les construits	463
Schéma 10.4. : Relations entre les construits	465
Tableau 10.5. : Influence des construits sur les besoins et moyens du contrôle de gestion	473

Conclusion de la troisième partie

Tableau CP3.1. : Validation des hypothèses	474
Tableau CP3.2. : Description des catégories de taille	477
Tableau CP3.3. : Influence de la taille sur les outils et pratiques du contrôle de gestion	478
Tableau CP3.4. : Influence de l'autonomie sur les outils et pratiques du contrôle de gestion	479

Chapitre 11

Tableau 11.1. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	490
Tableau 11.2. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	498
Tableau 11.3. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	504
Tableau 11.4. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	515
Tableau 11.5. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	529

Chapitre12

Tableau 12.1. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	543
Schéma 12.2. : Organigramme simplifié du musée du Louvre	544
Tableau 12.3. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	559
Schéma 12.4. : Organigramme simplifié de la Cité des Sciences et de l'Industrie	561
Tableau 12.5. : Moyens et besoins de développement d'un système de contrôle de gestion	578

Conclusion de la quatrième partie

Tableau CP4.1. : Grille d'analyse des systèmes de contrôle de gestion (1)	605
Tableau CP4.2. : Grille d'analyse des systèmes de contrôle de gestion (2)	607

Conclusion du titre 2

Tableau CT2.1. : Réfutabilité des variables, concepts et relations	610
Tableau CT2.2. : Utilité des variables, concepts et relations	610
Tableau CT3.3. : Biais limitant la validité interne de la recherche	611
Tableau CT3.4. : Biais limitant la validité externe de la recherche	613

LISTE DES PERSONNES AYANT CONTRIBUE AUX TESTS DU QUESTIONNAIRE

1. Premier test

Bénédicte BOISSONNAS	Adjointe au chef de département des expositions Réunion des musées nationaux
Jean-François CHOUGNET	Directeur des services éditoriaux et commerciaux Réunion des musées nationaux
Fabien DOCAIGNE	Chef du bureau des affaires financières et de la logistique Direction des musées de France
Patrick DONZEL-BOURJADE	Responsable du service sécurité et maintenance Musée d'Orsay
Hélène FULGENCE	Adjointe de l'administrateur général Musée national d'art moderne
Juliette LAFFON	Adjointe au conservateur en chef Musée d'art moderne de la ville de Paris
Régine LAMPIN	Responsable du bureau des budgets, des achats et marchés Musée d'Orsay
Fabrice LEMESSIER	Chef du service informatique Musée d'Orsay

2. Deuxième test

Dominique BARILLET	Directrice de la logistique Musée national d'art moderne
Chantal CHATELUS	Secrétaire général Musée Grévin
Odile MENEGAUX	Responsable des expositions dossiers Musée d'Orsay
Anne PANCHOUT	Chargée de l'action culturelle Maison de Balzac
Marie-Claude PUTFIN	Chef du service administratif et financier Musée d'Orsay
Martine SILIE	Chef du bureau des expositions Musée national d'art moderne
Frédéric TRIAIL	Secrétaire général Musée d'art moderne de la ville de Paris

LA POPULATION DE L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRES

Population interrogée par département et par région :

Départements	Nb de musées dans la population « muséostat » (0)	Nb de musées interrogés dans « muséostat » (1)	Nb de musées interrogés hors « muséostat » (2)	Σ (0+2)	Σ (1+2)
Bas-Rhin (67)	25	16	19	44	35
Haut-Rhin (68)	30	18	8	38	26
ALSACE	55	34	27	82	61
Dordogne (24)	15	7	17	32	24
Gironde (33)	16	8	22	38	30
Landes (40)	11	7	6	17	13
Lot-et-Garonne (47)	5	4	6	11	10
Pyrénées-Atlantiques (64)	10	6	7	17	10
AQUITAINE	57	32	58	115	90
Allier (03)	10	1	18	28	19
Cantal (15)	3	1	9	12	10
Haute-Loire (43)	4	2	18	22	20
Puy-de-Dôme (63)	16	6	7	23	13
AUVERGNE	33	10	52	85	62
Calvados (14)	20	12	18	38	30
Manche (50)	14	7	16	30	23
Orne (61)	10	3	13	23	16
Basse-Normandie	44	22	47	91	69
Côte-d'Or (21)	21	8	13	34	21
Nièvre (58)	12	7	2	14	9
Saône-et-Loire (71)	32	14	9	41	23
Yonne (89)	17	4	9	26	13
BOURGOGNE	82	33	33	115	66
Côtes-d'Armor (22)	3	2	8	11	10
Finistère (29)	17	9	14	31	23
Ille-et-Vilaine (35)	11	5	8	19	13
Morbihan (56)	10	4	17	27	21
BRETAGNE	41	20	47	88	67
Cher (18)	8	2	5	13	7
Eure-et-Loir (28)	10	6	7	17	13
Indre (36)	10	4	7	17	11
Indre-et-Loire (37)	18	8	9	27	17
Loir-et-Cher (41)	12	1	12	24	13
Loiret (45)	13	6	17	30	23
CENTRE	71	27	57	128	84
Ardennes (08)	7	4	7	14	11
Aube (10)	10	6	5	15	11
Marne (51)	11	5	15	26	20
Haute-Marne (52)	6	2	6	12	8
CHAMPAGNE-ARDENNE	34	17	33	67	50
Corse-du-Sud (2A)	4	1	2	6	3
Haute-Corse (2B)	4	2	6	10	8
CORSE	8	3	8	16	11

Départements	Nb de musées dans la population « muséostat » (0)	Nb de musées interrogés dans « muséostat » (1)	Nb de musées interrogés hors « muséostat » (2)	Σ (0+2)	Σ (1+2)
Doubs (25)	15	11	9	24	20
Jura (39)	16	6	5	21	11
Haute-Saône (70)	9	4	8	17	12
Territoire de Belfort (90)	3	2	0	3	2
FRANCHE-COMTE	43	23	22	65	45
Eure (27)	14	5	12	26	17
Seine-Maritime (76)	33	18	13	46	31
HAUTE-NORMANDIE	47	23	25	72	48
Aude (11)	9	7	12	21	19
Gard (30)	17	9	8	25	17
Hérault (34)	23	10	15	38	25
Lozère (48)	3	1	5	8	6
Pyrénées-Orientales (66)	10	5	13	23	18
LANGUEDOC-ROUSSILLON	62	32	53	115	85
Corrèze (19)	4	2	6	10	8
Creuse (23)	3	2	3	6	5
Haute-Vienne (87)	4	3	3	7	6
LIMOUSIN	11	7	12	23	19
Meurthe-et-Moselle (54)	14	7	16	30	23
Meuse (55)	14	9	6	20	15
Moselle (57)	14	5	11	25	16
Vosges (88)	8	7	11	19	18
LORRAINE	50	28	44	94	72
Ariège (09)	5	2	7	12	9
Aveyron (12)	14	3	4	18	7
Haute-Garonne (31)	16	10	12	28	22
Gers (32)	5	3	8	13	11
Lot (46)	9	4	8	17	12
Hautes-Pyrénées (65)	8	3	8	16	11
Tarn (81)	17	6	5	22	11
Tarn-et-Garonne (82)	7	4	4	11	8
MIDI-PYRENEES	81	35	56	137	91
Nord (59)	40	23	14	24	37
Pas-de-Calais (62)	15	8	12	27	20
NORD	55	31	26	81	57
Loire-Atlantique (44)	13	8	17	30	25
Maine-et-Loire (49)	17	6	23	40	29
Mayenne (53)	7	4	8	15	12
Sarthe (72)	6	2	8	14	10
Vendée (85)	20	7	6	26	13
PAYS DE LA LOIRE	63	27	62	125	89
Aisne (02)	15	7	12	27	19
Oise (60)	18	9	8	26	17
Somme (80)	8	5	12	20	17
PICARDIE	41	21	32	73	53
Charente (16)	5	4	1	6	5
Charente-Maritime (17)	19	10	27	46	37
Deux-Sèvres (79)	9	4	8	17	12
Vienne (86)	14	4	11	25	15
POITOU-CHARENTES	47	22	47	94	69

Départements	Nb de musées dans la population « muséostat » (0)	Nb de musées interrogés dans « muséostat » (1)	Nb de musées interrogés hors « muséostat » (2)	Σ (0+2)	Σ (1+2)
Alpes-de-Hte-Provence(04)	7	3	9	16	12
Hautes-Alpes (05)	1	0	0	1	0
Alpes-Maritimes (06)	33	22	22	55	44
Bouches-du-Rhône (13)	39	23	20	59	43
Var (83)	17	6	22	39	28
Vaucluse (84)	25	9	18	43	27
PROV.-ALPES-COTE D'AZUR	122	63	91	213	154
Paris (75)	75	51	54	129	105
Seine-et-Marne (77)	20	12	14	34	26
Yvelines (78)	25	10	17	42	27
Essonne (91)	6	4	2	8	6
Hauts-de-Seine (92)	17	10	11	28	21
Seine-Saint-Denis (93)	6	2	6	12	8
Val-de-Marne (94)	7	3	6	13	9
Val-d'Oise (95)	9	4	4	13	8
ÎLE-DE-FRANCE	165	96	114	279	210
Ain (01)	10	4	4	14	8
Ardèche (07)	9	3	11	20	14
Drôme (26)	8	3	15	23	18
Isère (38)	17	11	22	39	33
Loire (42)	19	9	8	27	17
Rhône (69)	16	11	18	34	29
Savoie (73)	10	7	3	13	10
Haute-Savoie (74)	8	2	14	22	16
RHONE-ALPES	97	50	95	192	145
Guadeloupe (971)	5	2	2	7	4
Martinique (972)	3	1	7	10	8
Guyane (973)	2	0	0	2	0
La Réunion (974)	4	2	0	4	2
DOM	14	5	9	23	14
St-Pierre-et-Miquelon (975)	1	0	0	1	0
Mayotte (976)	0	0	0	0	0
Nouvelle-Calédonie	1	1	1	2	2
Polynésie française	1	0	1	2	1
TOM	3	1	2	5	3
Monaco	1	1	3	4	4
Ile de Guernesey	0	0	1	1	1
TOTAUX	1 327	663	1 056	2 383	1 719

QUESTIONNAIRE



Université PARIS VAL de MARNE
Institut de Recherche en Gestion

Claude COSSU
Directeur de Recherches

Créteil, le 15 mai 1994

Objet : Recherches sur le Contrôle de Gestion dans les Musées français

Monsieur (Madame) le Directeur,

Dans le cadre de l'Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris Val de Marne, Mademoiselle Stéphanie CHATELAIN effectue, sous ma direction scientifique, des travaux de recherche, en vue d'une thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, sur le thème de la pratique existante, possible et souhaitable du contrôle de gestion dans les musées français.

L'inventaire des pratiques existantes est sa première tâche et c'est l'objet du questionnaire qu'elle vous adresse ci-joint. Je me permets d'appuyer sa demande de bien vouloir le remplir, ou le faire remplir par un collaborateur, car l'enjeu est essentiel pour sa recherche autant que pour combler une lacune importante dans la connaissance qu'ont les spécialistes universitaires de la gestion des organisations des pratiques de votre secteur si particulier.

En vous remerciant à l'avance du temps que vous aurez bien voulu consacrer à ce pensum, je vous prie d'agréer, Monsieur (Madame) le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués,

Claude COSSU

Centre Saint Simon 71 rue Saint Simon 94 017 CRETEIL CEDEX

Téléphone : 45 17 03 43 Télécopieur : 45 17 03 50

LA GESTION DES MUSEES DE FRANCE

Pourquoi ce questionnaire ?

Dans le but d'améliorer la connaissance « scientifique » de la gestion des musées français, nous réalisons une enquête auprès de tous les musées en France.

Qui doit répondre ?

Au sein de chaque musée, nous souhaiterions que la personne qui remplira ce questionnaire soit **celle qui exerce la fonction de gestionnaire** (ou la fonction se rapprochant le plus de celle-ci).

Comment répondre ?

Répondez aux questions dans l'ordre proposé et en suivant les instructions correspondantes. Ne vous laissez pas découragé a priori par la longueur de ce questionnaire : il a été construit principalement autour de questions « fermées » qui n'appellent donc pas de recherche particulière de votre part et peuvent être renseignées très rapidement. Cependant si vous souhaitez compléter l'une de vos réponses des espaces de commentaires sont prévus à cet effet.

A. Identification du musée

1. Statut du musée (veuillez cocher les cases correspondantes)

- Musée national Services extérieurs de la DMF
 - Placé sous tutelle ou contrôle de la DMF
 - Etablissement public appartenant au secteur administratif
 - Autre statut
- Musée dépendant d'une administration centrale
- Musée classé
- Musée contrôlé appartenant à des personnes morales de droit public
 - appartenant à des personnes de droit privé (ex : association)
- Musée de la ville de Paris
- Musée appartenant à des personnes privées ou à des organismes à but lucratif
- Autre, précisez :

2. Taille

- Quel est l'effectif actuel du musée ? (nombre de personnes équivalent temps complet)

Personnel scientifique : Personnel de sécurité/gardiennage :
Personnel d'accueil : Personnel administratif et technique :

- Quelle est la superficie du musée ?
Surface totale :m² Dont, surface d'exposition :m²
- Combien d'œuvres appartiennent à la collection du musée ?
- Combien d'œuvres sont exposées en permanence ?
- A quel rythme les accrochages des expositions permanentes sont-ils renouvelés ?
.....
- Nombre de visiteurs ayant fréquenté le musée en 1992 → payants :
→ gratuits :

3. Activité

● Le musée développe-t-il des actions pédagogiques en liaison avec le milieu scolaire ou universitaire ?

Oui Non

● Avez-vous une politique de prêts / dépôts auprès d'autres organismes ?

Oui Non

● Si oui, combien d'œuvres sont prêtées par an en moyenne ?

● Réalisez-vous des expositions temporaires ?

Oui Non

● Nombre d'expositions temporaires réalisées en 1992 : 0 1 2 3 4 et +

B. Les pratiques de gestion

4. Votre musée édite-t-il un rapport d'activité ?

Oui Non

Si oui, nombre de pages de ce document :

Nombre de personnes auxquelles il est diffusé :

Fréquence de publication de ce document :

annuelle tous les 2 ans tous les 3 ans et +

5. Votre musée édite-t-il un document écrit qui décrive les principaux choix de développement en termes de priorités à moyen terme et qui planifie à un horizon de plusieurs années des choix stratégiques ?

Oui Non

Si oui, nombre de pages de ce document :

Nombre de personnes auxquelles il est diffusé :

Fréquence de publication de ce document :

annuelle tous les 2 ans tous les 3 ans et +

Commentaires :
.....
.....

6. Quelle est votre fonction ?

Conservateur Gestionnaire
 Administrateur Autre, précisez :

7. Quelles sont vos responsabilités en matière de gestion ?

- Principalement élaboration des documents de référence (comptes financiers, comptables...)
- Principalement contrôle et suivi des réalisations
- Arbitrage budgétaire / décision
- Autre, précisez :

Commentaires :
.....
.....

8. Disposez-vous d'une signature pour des documents engageant votre établissement ?

Oui Non

9. Si au sein du musée vous avez la responsabilité d'autres fonctions que celle de gestion, veuillez préciser lesquelles :

.....

Quelle part approximative de votre temps ces autres fonctions occupent-elles ?

- | | | | |
|--------------------|---|--|--|
| (ordre de grandeur | <input type="checkbox"/> Importante
+ de 50% | <input type="checkbox"/> Moyenne
+ de 25% | <input type="checkbox"/> Faible
- de 10%) |
|--------------------|---|--|--|

Commentaires :
.....
.....

10. Avez-vous des correspondants pour la gestion (personnes ayant à l'intérieur de votre organisation une autre fonction principale que la gestion mais qui ont été désignées pour assurer une liaison avec votre unité) ?

- Oui Non

Si oui, dans quels services ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Direction, conservation | <input type="checkbox"/> Service communication |
| <input type="checkbox"/> Service commercial | <input type="checkbox"/> Service ordonnateur / agent comptable |
| <input type="checkbox"/> Service des expositions | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |

Commentaires :
.....
.....

11. Au cours des 12 derniers mois avez-vous participé aux réunions de direction ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> A chaque fois | <input type="checkbox"/> A moins d'une réunion sur deux |
| <input type="checkbox"/> A au moins une réunion sur deux | <input type="checkbox"/> Jamais |

Commentaires :
.....
.....

12. L'élaboration des budgets se fait-elle ?

	Budget de fonctionnement	Budget d'investissement
Au sein même de votre musée		
En dehors de votre musée (ex : tutelle)		

Commentaires :
.....
.....

13. Quelles sont les personnes du musée qui participent à cette élaboration ?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Vous même | <input type="checkbox"/> Le(s) conservateur(s) si ce n'est pas vous |
| <input type="checkbox"/> Autre..... | <input type="checkbox"/> L(es)'administrateur(s) si ce n'est pas vous |
| | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |

Commentaires :
.....
.....

14. Le budget est-il élaboré :

Remarque : le responsable = celui qui a l'autorité et la responsabilité finale (ex : le directeur) ; **les cadres** = tous les cadres du musée (ex : le responsable comptable + le responsable commercial + le responsables gestionnaire + le(s) conservateur(s), etc.)

- Par une autorité extérieure sans consultation des responsables du musée
- Par une autorité extérieure avec consultation des responsables du musée
- Par discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition de celle-ci
- Par discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition des responsables du musée
- Par les responsables du musée sans consultation des autres cadres du musée
- Par les responsables du musée avec consultation des autres cadres du musée
- Par synthèse des propositions des cadres du musée
- Autre, précisez :

Commentaires :
.....
.....

15. La base de référence chiffrée de l'élaboration du budget est-elle :

- L'activité passée
- Par une autorité extérieure avec consultation des responsables du musée
- Par discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition de celle-ci
- Par discussion avec l'autorité extérieure autour d'une proposition des responsables du musée
- Par les responsables du musée sans consultation des autres cadres du musée
- Par les responsables du musée avec consultation des autres cadres du musée
- Par synthèse des propositions des cadres du musée
- Autre, précisez :

Commentaires :
.....
.....

16. Le budget se présente-t-il plutôt sous la forme :

- D'une enveloppe globale des dépenses pour l'année
- De lignes budgétaires globales (ex : fonctionnement / investissement)
- D'un découpage fin des dépenses budgétées en charge par nature
- D'un découpage fin des dépenses budgétées en charge par fonction

Commentaires :
.....
.....

17. Etablissez-vous des prévisions de recettes propres au moment de la procédure budgétaire ? Oui Non

Si oui, indiquez parmi les catégories ci-après celles que vous établissez :

- Droit d'entrée Recettes annexes propres au musée (boutique, produits d'édition, etc.)
- Mécénat Recettes annexes de concession (cafétérias, etc.)
- Legs/donations Autres, précisez :

Dans quelle proportion de votre budget cette prévision intervient-elles ? %

Commentaires :

18. Pouvez-vous nous indiquer votre avis sur chacun des termes suivants choisis pour signifier la finalité de votre action (celle de gestionnaire) au sein du musée : (veuillez cocher les cases correspondantes)

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Efficacité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimulation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertinence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Régularité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intégration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Pouvez-vous nous indiquer votre avis sur chacun des termes suivants choisis pour signifier la finalité de votre rôle (celle de gestionnaire) au sein du musée : (veuillez cocher les cases correspondantes)

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Animateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conseiller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vérificateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspecteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concepteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décideur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôleur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Au sein de cette liste pouvez-vous indiquer de quels outils de gestion vous disposez : (veuillez cocher les cases correspondantes)

- Comptabilité générale annuelle légale
- semestrielle ou trimestrielle
- mensuelle
- Comptabilité opérationnelle d'engagement.....
- Dossiers ponctuels de gestion.....
- Tableau de bord..... minimum sur prévisions financières
- sur variables clés/ sous objectifs
- détecteurs d'écarts
- indicateur sur plan d'action

- Structures de responsabilité centres de coûts
centres de profits
centres d'investissement
- Comptabilité analytique fournissant des coûts de revient
prévisionnelle
- Prévisions..... annuelle
mensuelle
- Budgets..... annuels
mensualisés
intégrés dans un plan stratégique
intégrés dans un plan opérationnel
- Plan stratégique global financier.....
- Plan opérationnel / Plannings.....
- Planification analytique stratégique.....
- Tableau-bilan des opérations (performance budgétaire et réussite qualitative)...
- Evaluation des performances..... sur résultats globaux intermédiaires
sur résultats globaux et analytiques
ponctuels
sur objectifs budgétés décentralisés
sur objectifs autodéterminés dans le cadre
d'une stratégie d'ensemble
- Maîtrise ou réduction des coûts par un suivi régulier, une analyse et une comparaison des coûts
- Maîtrise ou réduction des coûts par des techniques « sophistiquées » du type analyse de la valeur, budget base zéro, etc.....

21. Au sein de cette liste pouvez-vous indiquer quelles modalités d'action vous pratiquez et dans l'affirmative le degré de priorité que vous y attachez (veuillez cocher les cases correspondantes)

	Modalité pratiquée	Degré de priorité	
		Prioritaire	Non prioritaire
Diffusion de notes ou documents d'analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conduite d'actions de changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emission de directives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enquête sur place	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audit de systèmes de contrôle interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réalisation d'actions de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animation de groupes de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à la procédure de préparation des demandes budgétaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à la procédure de répartition des dotations budgétaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à la procédure de fixation d'objectifs de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, précisez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Le répondant

Cette enquête par questionnaire n'est destinée à aucune exploitation individuelle. Aussi les renseignements que vous voudrez bien nous donner dans cette troisième et dernière partie resteront **absolument confidentiels** et n'apparaîtront en aucun cas dans les documents de synthèse. Cependant, il est important que vous renseigniez cette dernière partie du questionnaire afin de nous permettre de vous recontacter éventuellement (incompréhension sur certains termes de vos réponses, nécessité de vous recontacter pour un complément d'information, etc.) et ainsi nous permettre de diminuer au maximum le taux de non réponse.

22. Nom et adresse du musée

23. Vous-même

Nom et prénom

Titre (fonction)

Ancienneté dans la fonction

Formation initiale

Formation complémentaire (stage, etc.)

24. Pouvez-vous joindre à cet envoi l'organigramme du musée précisant les tâches respectives des différents responsables.

Joignez également tout document interne qui serait susceptible d'éclairer votre démarche de gestion.

Merci de bien vouloir retourner ce questionnaire à :

Université Paris Val de Marne
Institut de recherche en gestion
A l'attention de Stéphanie Chatelain
58 avenue Didier
94 210 La Varenne St Hilaire

En vous remerciant de l'aide précieuse que vous avez bien voulu apporter à ma recherche en remplissant ce questionnaire.

LES RETOURS DES QUESTIONNAIRES

Juillet 1994		Août 1994		Septembre 1994		
		Lundi 1	17	Jeudi 1	8	
		Mardi 2	16	Vendredi 2	3	
		Mercredi 3	9	Samedi 3	2	
		Jeudi 4	15	Dimanche 4		
		Vendredi 5	9	Lundi 5	1	
		Samedi 6	3	Mardi 6	1	
		Dimanche 7		Mercredi 7	3	
		Lundi 8	8	Jeudi 8	4	
		Mardi 9	11	Vendredi 9	2	
		Mercredi 10	6	Samedi 10		
Lundi 11	Du 11 au 19 : préparation des envois	Jeudi 11		Dimanche 11		
Mardi 12		Vendredi 12	2	Lundi 12	3	
Mercredi 13		Samedi 13	2	Mardi 13	3	
Jeudi 14		Dimanche 14		Mercredi 14	2	
Vendredi 15		Lundi 15		Jeudi 15	3	
Samedi 16		Mardi 16	4	Vendredi 16	1	
Dimanche 17		Mercredi 17	2	Samedi 17		
Lundi 18		Jeudi 18	11	Dimanche 18		
Mardi 19		Vendredi 19	3	Lundi 19	1	
Mercredi 20		20, 21, 22 : expéditions des questionnaires	Samedi 20	1	Mardi 20	2
Jeudi 21			Dimanche 21		Mercredi 21	3
Vendredi 22			Lundi 22	6	Jeudi 22	2
Samedi 23			Mardi 23	4	Vendredi 23	2
Dimanche 24			Mercredi 24	8	Samedi 24	1
Lundi 25	Jeudi 25		3	Dimanche 25		
Mardi 26	Vendredi 26		3	Lundi 26	2	
Mercredi 27	Samedi 27		1	Mardi 27		
Jeudi 28	Dimanche 28		1	Mercredi 28		
Vendredi 29	Lundi 29		3	Jeudi 29		
Samedi 30	Mardi 30	1	Vendredi 30	1		
Dimanche 31	Mercredi 31	2				
Total	75	Total	151	Total	50	

Octobre 1994		Novembre 1994		Décembre 1994	
Samedi 1		Mardi 1		Jeudi 1	
Dimanche 2		Mercredi 2	1	Vendredi 2	
Lundi 3	1	Jeudi 3		Samedi 3	
Mardi 4		Vendredi 4		Dimanche 4	
Mercredi 5	1	Samedi 5	1	Lundi 5	1
Jeudi 6		Dimanche 6		Mardi 6	1
Vendredi 7	1	Lundi 7		Mercredi 7	
Samedi 8		Mardi 8		Jeudi 8	
Dimanche 9		Mercredi 9	Relances	Vendredi 9	
Lundi 10	2	Jeudi 10		Samedi 10	
Mardi 11		Vendredi 11		Dimanche 11	
Mercredi 12		Samedi 12		Lundi 12	
Jeudi 13		Dimanche 13		Mardi 13	
Vendredi 14		Lundi 14	1	Mercredi 14	
Samedi 15	1	Mardi 15	1	Jeudi 15	
Dimanche 16		Mercredi 16		Vendredi 16	
Lundi 17		Jeudi 17		Samedi 17	
Mardi 18	1	Vendredi 18		Dimanche 18	
Mercredi 19		Samedi 19		Lundi 19	
Jeudi 20		Dimanche 20		Mardi 20	
Vendredi 21		Lundi 21	1	Mercredi 21	1
Samedi 22		Mardi 22	1	Jeudi 22	
Dimanche 23		Mercredi 23		Vendredi 23	
Lundi 24		Jeudi 24		Samedi 24	
Mardi 25	1	Vendredi 25		Dimanche 25	
Mercredi 26	1	Samedi 26		Lundi 26	
Jeudi 27		Dimanche 27		Mardi 27	
Vendredi 28		Lundi 28		Mercredi 28	
Samedi 29		Mardi 29		Jeudi 29	
Dimanche 30		Mercredi 30	1	Vendredi 30	
Lundi 31				Samedi 31	
Total	9	Total	7	Total	3

Janvier 1995	
Dimanche 1	
Lundi 2	
Mardi 3	
Mercredi 4	1
Jeudi 5	
Vendredi 6	
Samedi 7	
Dimanche 8	
Lundi 9	
Mardi 10	
Mercredi 11	
Jeudi 12	
Vendredi 13	
Samedi 14	
Dimanche 15	
Total	1

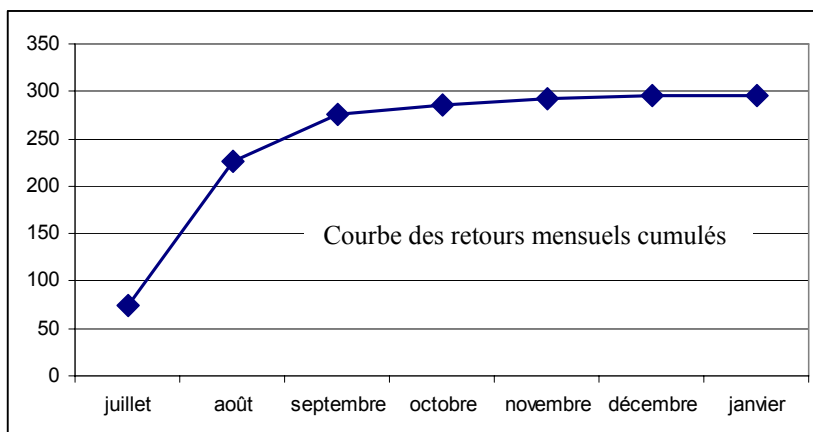
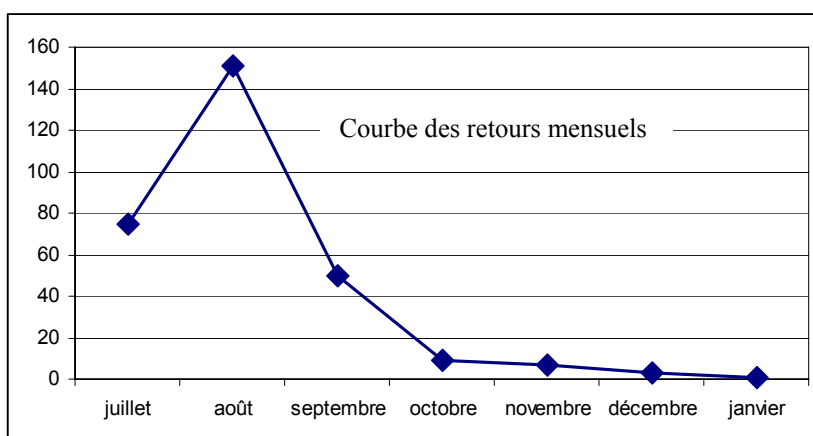
Nombre total de questionnaires retournés : 296, soit un taux de retour de 17,22 %

- Avant relances : 287 questionnaires retournés, soit un taux de retour spontané de 16,69 %
- Après relances : 296 questionnaires retournés, soit un taux de retour « assisté » de 17,22 %

+ 22 retours à l'expéditeur (adresse erronée ou musée fermé)

+ 48 lettres retournées sans questionnaires :

Propose une adresse plus « compétente »	5
Ne veut pas répondre	6
Ne se sent pas concerné	22
Musée fermé	12
Trouve le questionnaire trop « difficile »	3



TAUX DE REPONSE

Questions	Réponses	Non réponses	Σ	% réponses
1. Statut	293	3	296	98
2. Taille	296	0	296	100
2.1. Effectif	283	13	296	95
Scientifique	279	4	283	98
Sécurité	279	4	283	98
Accueil	279	4	283	98
Administratif	279	4	283	98
2.2. Superficie	266	30	296	89
Totale	251	15	266	94
Expositions	245	21	266	92
2.3. Œuvres possédées	171	125	296	57
2.4. Œuvres exposées	166	130	296	56
2.5. Rythme	108	188	296	36
2.6. Nombre de visiteurs	258	38	296	87
Payants	235	23	258	91
Gratuits	234	24	258	90
3. Activités	292	4	296	98
3.1. Actions pédagogiques	282	10	292	96
3.2. Prêts / dépôts	287	5	292	98
3.3. Nombre de prêts / dépôts	147	145	292	50
3.4. Expositions temporaires	291	1	292	99
3.5. Nombre d'expositions temporaires	232	60	292	79
4. Rapport d'activité	285	11	296	96
Nombre de pages	106	179	285	37
Nombre de personnes	98	187	285	34
Fréquence	132	153	285	46
5. Document stratégique	268	28	296	91
Nombre de pages	46	222	268	17
Nombre de personnes	38	230	268	14
Fréquence	50	218	268	19
6. Fonction	291	5	296	98
7. Responsabilités	249	47	296	84
8. Signature	277	19	296	93
9. Autres fonctions	234	62	296	79
Lesquelles	189	45	234	81
Part des autres fonctions	221	13	234	94
10. Correspondants	244	52	296	82
Oui / Non	244	0	244	100
Services	114	130	244	47
11. Réunion de direction	198	98	296	67
12.16. Budgets	283	13	296	95
12. Elaboration des budgets	275	21	296	92
B. de fonctionnement	274	1	275	99
B. d'investissement	258	17	275	93
13. Personnes participants à l'élaboration	256	40	296	86
14. Modes d'élaboration des budgets	250	46	296	84
15. Base du budget	250	46	296	84
16. Forme du budget	249	47	296	84

Questions	Réponses	Non réponses	Σ	% réponses
17. Recettes propres	268	28	296	90
Oui / Non	268	0	268	100
Catégories	187	81	268	69
Proportion	105	163	268	39
18. Action	223	73	296	75
18.1. Efficacité	204	19	223	91
18.2. Economie	190	33	223	85
18.3. Innovation	192	31	223	86
18.4. Organisation	205	18	223	91
18.5. Stimulation	177	46	223	79
18.6. Productivité	171	52	223	76
18.7. Pertinence	169	61	223	75
18.8. Régularité	178	45	223	79
18.9. Motivation	187	36	223	83
18.10. Intégration	144	79	223	64
19. Rôle	225	71	296	76
19.1. Animateur	196	29	225	87
19.2. Conseiller	172	53	225	76
19.3. Analyste	161	64	225	71
19.4. Vérificateur	161	64	225	71
19.5. Inspecteur	148	77	225	65
19.6. Concepteur	188	37	225	83
19.7. Décideur	182	43	225	80
19.8. Expert	152	73	225	67
19.9. Evalueur	151	74	225	67
19.10. Formateur	155	70	225	68
19.11. Producteur	140	85	225	62
19.12. Contrôleur	151	74	225	67
19.13. Coordinateur	186	39	225	82
20. Outils (20.1 → 20.30.)	234	62	296	79
21. Modalités d'action	145	151	296	48
21.1. Diffusion de notes ou documents	80	65	145	55
21.2. Conduite d'actions de changement	48	97	145	33
21.3. Emission de directives	54	91	145	37
21.4. Enquête sur place	34	111	145	23
21.5. Audit de systèmes de contrôle interne	18	127	145	12
21.6. Réalisation d'actions de formation	46	99	145	31
21.7. Animation de groupes de travail	55	90	145	37
21.8. Préparation des demandes budgétaires	84	61	145	57
21.9. Répartition des dotations budgétaires	50	95	145	34
21.10. Fixation d'objectifs de gestion	56	89	145	38
21.11. Autre	4	141	145	2
23. Répondant	295	1	296	99
23.1. Titre	295	0	295	100
23.2. Ancienneté	249	46	295	84
23.3. Formation initiale	192	103	295	65
23.4. Formation complémentaire	71	224	295	24

GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction : description rapide du musée : activité, taille, situation administrative (statut, relation à l'autorité de tutelle) → même description que le questionnaire (pré-remplie).

1. Statut du musée

- Musée national
 - Services extérieurs de la DMF
 - Placé sous tutelle ou contrôle de la DMF
 - Etablissement public appartenant au secteur administratif
 - Autre statut
- Musée dépendant d'une administration centrale
- Musée classé
- Musée contrôlé
 - appartenant à des personnes morales de droit public
 - appartenant à des personnes de droit privé (ex : association)
- Musée de la ville de Paris
- Musée appartenant à des personnes privées ou à des organismes à but lucratif
- Autre, précisez :

2. Taille

- Quel est l'effectif actuel du musée ? (nombre de personnes équivalent temps complet)
 - Personnel scientifique : Personnel de sécurité/gardiennage :
 - Personnel d'accueil : Personnel administratif et technique :
- Quelle est la superficie du musée ?
 - Surface totale :m² Dont, surface d'exposition :m²
- Combien d'œuvres appartiennent à la collection du musée ?
- Combien d'œuvres sont exposées en permanence ?
- A quel rythme les accrochages des expositions permanentes sont-ils renouvelés ?
- Nombre de visiteurs ayant fréquenté le musée en 1992 → payants :
- gratuits :

3. Activité

Nature et thème des collections :

- Le musée développe-t-il des actions pédagogiques en liaison avec le milieu scolaire ou universitaire ?
 - Oui Non
- Avez-vous une politique de prêts / dépôts auprès d'autres organismes ?
 - Oui Non
- Si oui, combien d'œuvres sont prêtées par an en moyenne ?
- Réalisez-vous des expositions temporaires ? Oui Non

- Nombre d'expositions temporaires réalisées en 1994 : 0 1 2 3 4et +

Thème 1. Les acteurs

Sous thème 1.1. L'interviewé

Sa fonction, son activité Comment résumeriez-vous votre mission ?

Sa place dans l'organigramme

Ses objectifs Quelle est la finalité de votre action ? Comment sont fixés vos objectifs ?

Ses ressources

Sa marge de liberté

Quelles sont les différentes activités que vous exercez ? Pour chacune d'entre elles quels sont les autres acteurs (internes et externes) qui interviennent ? Quel est leur rôle ? Dans ces activités considérez-vous que vous disposez d'une autonomie d'initiative (très large → plutôt restreinte) ?

Sous thème 1.2. Les autres acteurs du musée

Autre personne qui participe à la même fonction principale que l'interviewé ?

- À titre principal
- À titre accessoire

Qui sont les autres acteurs ? Quelles sont leurs fonctions, leurs activités ?

Nature et fréquence des relations avec les autres acteurs.

Ces relations sont-elles plutôt à votre initiative ? À leur initiative ?

Relations structurelles

Quelles relations hiérarchiques existent entre les différents acteurs ?

Relations spontanées

Quelles relations de pouvoir existent entre les différents acteurs ?

Thème 2. Le contrôle de gestion, outil de dialogue avec les partenaires

Quelles sont les sources de revenus de votre musée ?

Droit d'entrée
Mécénat
Legs/donations
Recettes annexes propres au musée
Recettes annexes de concession
Subventions (fonctionnement / investissement ; de qui ?)

Existe-t-il dans votre musée une recherche de fonds (recherche de mécènes, actions de communication pour accroître la fréquentation, développement des recettes annexes...) ? Qui en est chargé ? Quelles actions sont menées ?

Quels sont les objectifs en matière de financement ? Annuels ? Pluri-annuels ?

Quels sont les objectifs en matière commerciale ? Annuels ? Pluri-annuels ?

Si le musée n'est pas un musée public (pas de budget administratif) : établissez-vous un budget annuel ? Si oui thème 2.1.

Sous thème 2.1. Avec les bailleurs de fonds (budget administratif)

Description de la procédure budgétaire : calendrier, rôle des bailleurs de fonds, rôle du musée et des différents acteurs, personnes présentes lors des décisions et négociations.

Rôle de chacun dans les différentes phases budgétaires :

- Définition des objectifs et de leur traduction chiffrée
- Préparation des demandes budgétaires
- Collecte des informations prévisionnelles nécessaires pour exercer les choix
- Adoption du budget
- Elaboration des documents définitifs
- Répartition des dotations budgétaires

Qui décide de la version définitive du budget ?

A partir de quelles informations est décidé le niveau de budget ?

Quelles sont les informations qui doivent être fournies par le musée ?

Sous quelle forme ?

Qui est chargé de les centraliser ?

Après de qui sont-elles collectées ?

Quel est le niveau d'exigence des bailleurs de fonds à propos de ces informations ?

Quel est leur poids dans les décisions ?

Une fois le budget « acquis » (ou établi) comment est-il géré à l'intérieur du musée ? Existe-t-il des outils formalisés d'allocation interne du budget ? Lesquels ?

- Budget interne : périodicité, objet (service, prestation...), intégré dans un plan stratégique (MLT) / dans un plan opérationnel (objectifs CT + moyens nécessaires).
- Réunion de répartition des fonds entre les différents responsables ?

Comment s'assure-t-on du respect du budget ? Est-ce qu'il peut être dépassé ?

Quelle est alors la procédure ?

- Pratiquez-vous le contrôle budgétaire ?
- Périodicité des contrôles ?
- Qui calcule les écarts ?
- Qui prend les décisions correctives ?
- Mesures envisageables/ mesures ne devant jamais être prises
- Pratiquez-vous la réprévision ? À quelles occasions ?
- Causes principales de dépassement de l'enveloppe budgétaire

Que se passe-t-il si tout le budget de fonctionnement n'a pas été engagé à la fin de l'exercice ?

Sous thème 2.2. Avec les autres partenaires

Est-ce que des informations de gestion sont également utilisées dans les relations avec les autres partenaires ?

Lesquels ?

- Le public (action de communication générale) ?
- Les mécènes ?
- Les autres musées (prêts d'œuvres, actions communes...)?
- Les responsables des activités concédées ?

Quels types d'informations ?

- Sur le public (le marché) ?
- Techniques ?

Qualitatives (fréquentation, degré de satisfaction...) ?
Chiffrées ?
Prévisionnelles ?

Quelles sont les personnes du musée qui participent à ces relations ?

Qui recense les informations nécessaires ?
Qui les prépare et les collecte ?
Qui argumente et négocie avec les partenaires ?

Thème 3. Le contrôle de gestion du musée

L'importance de ce thème (démarche +/- légère) et le vocabulaire utilisé devront varier avec les caractéristiques du musée et la qualité de l'interlocuteur.

Sous thème 3.1. Le contrôle de gestion, système de contrôle du fonctionnement du musée

Comment sont définis les objectifs généraux de votre musée ? procédure, quantification, etc.

Etablissez-vous des prévisions pluri-annuelles, des planifications des choix de développement ? (ex : investissement, etc.)

Comment peut-on apprécier l'efficacité ou le succès de votre musée ? Critères ?

Quelle est la mission de l'unité de gestion de votre musée ?

Part conseil et formation :

Conseils et aide à la décision auprès de la direction ? des responsables opérationnels ?
Formation et sensibilisation des opérationnels au processus de gestion ?
Aide à l'évaluation des performances individuelles ?

Part technique :

Création et fonctionnement d'outils prévisionnels et d'outils de suivi des réalisations ?
Diagnostic des besoins de contrôle de gestion ?
Analyse rétrospective des coûts, des résultats, des performances ? selon quels critères ?

Quelles sont les responsabilités de l'unité de gestion de votre musée ?

Budgétaires ? Préparation des demandes ? Répartition des allocations ?
Compta générale ? (élaboration ? mise œuvre ? animation ?)
Compta analytique ? (élaboration ? mise œuvre ? animation ?)
Tableaux de bord ? (élaboration ? mise œuvre ? animation ?)
Systèmes d'information de gestion ? (élaboration ? mise œuvre ? animation ?)
Planification ? (élaboration ? mise œuvre ? animation ?)

Qui centralise et traite les informations de gestion ?

Quelles sont les informations principales dont a besoin l'unité de gestion ? (comptables ? chiffrées ? qualitatives ?...) ?

Auprès de qui les recueille-t-elle ?

Quelles sont les informations principales que diffuse l'unité de gestion ? (comptables ? chiffrées ? qualitatives ?...) ?

Auprès de qui les diffuse-t-elle ?

Types de documents et d'informations produits ?
Fréquence ?
Diffusion en interne, à qui ? à quelles fins ? (types de décisions, information...)
En externe, à combien ? But de reporting ou d'information ?

Pour quelles activités le suivi d'indicateurs de gestion vous semble-t-il indispensable ?

Pour quelles activités le suivi d'indicateurs de gestion vous semble-t-il superflu ?

Les systèmes utilisés (partie renforcée quand entretien avec un questionnaire. Prendre les informations contenues dans le questionnaire et développer)

Quels sont les outils principaux qui permettent de contrôler le bon fonctionnement du musée ?

Compta générale ? (annuelle légale, semestrielle ou trimestrielle, mensuelle)

Comptabilité opérationnelle d'engagement

Dossiers ponctuels de gestion

Tableau de bord (minimum sur prévisions financières, sur variables clés/ sous objectifs, détecteurs d'écarts, indicateur sur plan d'action

Structures de responsabilité : centres de coûts, centres de profits, centres d'investissement

Comptabilité analytique : fournissant des coûts de revient, prévisionnelle

Quels coûts sont calculés ? fréquence, objet...

Prévisions (annuelles, mensuelles)

Plan stratégique global financier

Plan opérationnel / Plannings

Planification analytique stratégique

Tableau-bilan des opérations (performance budgétaire et réussite qualitative)

Evaluation des performances (sur résultats globaux intermédiaires, sur résultats globaux et analytiques ponctuels, sur objectifs budgétés décentralisés, sur objectifs autodéterminés dans le cadre d'une stratégie d'ensemble)

Maîtrise ou réduction des coûts par un suivi régulier, une analyse et une comparaison des coûts

Maîtrise ou réduction des coûts par des techniques « sophistiquées » du type analyse de la valeur, budget base zéro, etc.

Sous thème 3.2. Le contrôle de gestion, système d'animation et de motivation des acteurs

Quels sont à votre avis les acteurs qui utilisent les données de l'unité de gestion ?

Diriez-vous qu'ils utilisent ces données beaucoup ? moyennement ? assez peu ?

Considérez-vous que, dans votre musée, l'unité de gestion est plutôt au service des autorités extérieures ? De la direction du musée ? Des administratifs ? Des opérationnels ? Pourquoi ?

Le gestionnaire de votre musée travaille-t-il (travaillez-vous) régulièrement avec la direction ? avec les autres fonctionnels ? avec les opérationnels ?

Joue-t-il ou a-t-il (pensez-vous avoir) joué un rôle d'incitateur à l'utilisation des systèmes d'information de gestion ?

Joue-t-il ou a-t-il (pensez-vous avoir) joué un rôle d'animateur à l'utilisation des systèmes d'information de gestion ?

Joue-t-il ou a-t-il (pensez-vous avoir) joué un rôle de conseiller à l'utilisation des systèmes d'information de gestion ?

Thème 4. Critères de réussite et de difficultés

Sous thème 4.1. Evaluation

Comment jugeriez-vous l'utilité de l'unité de gestion de votre musée ? Est-elle très utile ? inutile ? À quels besoins répond-elle ?

Donnez votre avis sur chacun des instruments de gestion cités. Sont-ils très utiles ? inutiles ? À quels besoins répondent-ils ?

Rapports avec les bailleurs de fonds ?
Pilotage du musée ?
Mesure de l'activité ?
Evaluation de l'efficacité ?
Mesure des coûts engagés ?
Préparation des décisions ?

L'unité de gestion, ou les informations qu'elle produit, peuvent-elles faciliter des relations entre unités à l'intérieur du musée ? des relations avec des partenaires extérieurs ?

Au cours des dernières années croyez-vous que les missions de l'unité de gestion ont été étendues ? réduites ? stabilisées ?

Au cours des dernières années croyez-vous que les attentes des différents acteurs (internes et externes) à l'égard de l'unité de gestion ont été renforcées ? allégées ? stabilisées ?

Diriez-vous que le système de gestion consomme une part importante du temps des différents agents du musée ?

Diriez-vous que le système de gestion est trop compliqué ? trop simple ? adéquat ? ?

Quelles sont les missions qui ne sont pas encore exercées par l'unité de gestion et qui pourtant devraient l'être ?

Part technique :

Création et fonctionnement d'outils prévisionnels et d'outils de suivi des réalisations ?
Diagnostic des besoins de contrôle de gestion ?
Analyse rétrospective des coûts, des résultats, des performances ?

Part conseil et formation :

Conseils et aide à la décision auprès de la direction ? des responsables opérationnels ?
Formation et sensibilisation des opérationnels au processus de gestion ?
Aide à l'évaluation des performances individuelles ?

Le système de gestion de votre musée vous semble-t-il conforme aux attentes ? Mériter des améliorations ? Totalement insuffisant ?

Quelles sont les améliorations qui pourraient être apportées au système de gestion ?

Améliorer l'information financière
Diversifier la nature de l'information
Développer la fonction de conseil et d'aide à la décision
Améliorer la mesure des résultats
Améliorer le système de prévision
Développer des outils pour les opérationnels, la direction

Parmi les activités engagées par l'unité de gestion en 1994 et 1995 pourriez-vous citer celles qui ont visé :

à améliorer des éléments existant,
à créer des éléments nouveaux

Sous thème 4.2. Réussites et difficultés

Quels sont les éléments qui vous permettent de savoir si la gestion et le système d'information de gestion exercent un impact (positif ou négatif) sur le musée et son fonctionnement ?

Quelles sont à votre avis les difficultés auxquelles est confrontée l'unité de gestion dans l'accomplissement de ses missions ?

- Manque de compréhension des unités opérationnelles
- Manque de soutien de la direction
- Mauvaise coordination avec les bailleurs de fonds et la procédure budgétaire ?
- Insuffisance de fiabilité des systèmes d'information ?
- Absence de sanction liée aux résultats de gestion ?
- Indicateurs de gestion peu représentatifs ?

Quelles sont à votre avis les principales causes de ces difficultés ?

- Manque de moyens (en personnel, en crédits...) ?
- Manque de formation à la gestion des acteurs ?
- Manque de participation des opérationnels ?
- Manque de motivation des acteurs pour la gestion ?

Comment définiriez-vous les qualités idéales d'un gestionnaire dans votre musée ?

- Diplôme
- Connaissances : comptables, informatiques, artistiques...
- Qualités de communication, d'ouverture...
- Qualité d'organisation et de rigueur
- Avoir été opérationnel avant

→ Documents de gestion, organigramme...