



## **JOURNEES PROFESSIONNELLES SUR LES METIERS DE L'EXPOSITION, PARIS, 15/11/2019 ET 20/01/2020**

Première journée : Les métiers de l'exposition : définition et relations avec la commande publique, Paris 15/11/2019



Mise en ligne : octobre 2020

### **Table ronde 2 : Une commande publique adaptée à la mise en œuvre des projets**

#### **Débats avec la salle**

**Delphine Pinasa, Directrice du Centre national du costume de scène à Moulins**

Œuvre de collaboration... Parmi les points aussi abordés justement dans cette table ronde et de parler aussi de certains sujets autour de l'économie : quelle est justement l'économie, de ce que c'est que la commande publique ? Est-ce que Marie-Jeanne, voulez-vous soit intervenir ou Jean-Jacques, pour commencer ? Justement quels sont les aspects ?

**Jean-Jacques Bravo, scénographe, vice-président de l'association Les scénographes**

Comme on va parler d'économie, on touche au sujet sensible. Deux-trois choses simplement parce que ça pourrait durer longtemps. Mais comme le disait Delphine, j'ai 30 ans de projets de scénos, mais aussi quelques passages assez importants dans la maîtrise d'ouvrage ; donc je sais qu'il y a des choses qui peuvent se mettre en place, comme je vous l'expliquais. Dans ces problèmes de rémunération – après on va passer peut-être à des choses où on va peut-être force de proposition par rapport à ça – mais, bon il faut quand même un peu rappeler les choses, ce qu'elles sont, ce que la maîtrise d'œuvre vit au quotidien, ce que c'est assez étonnant, je m'y suis frotté d'ailleurs, y compris quand j'étais à la Ville de Paris, c'est très difficile de faire comprendre aux gens, c'est étonnant, mais que comment rémunérer 1 000€, 1 500€, voire 500€ un concours, quand on sait très bien qu'on a mis la barre assez haut sur le rendu et que ça veut dire qu'on va faire travailler 4, 5, 6 personnes ? On sait tous que généralement - on a fait une étude récemment grâce à Clémence Farrell, à Marianne Klapisch, à Olivia Berton - donc j'ai regardé les résultats et on voit très très bien ce qui se passe en gros, c'est des moyennes, mais enfin en gros, voilà quand on répond à un concours, surtout avec le niveau de rendu qu'on a aujourd'hui et la complexité des équipes, si on doit vraiment chiffrer les choses et encore on est vraiment au ras des pâquerettes, mais en tout cas sur des choses qui tournent autour de 7 000, 8 000, 5 000, 10 000€,

enfin le vrai coût est autour de ça, et encore sans exagération. C'est marrant que les gens ne veulent pas comprendre pourquoi nous, on devrait toucher 1 000€ pour quelque chose qui en vaut 10 000 alors qu'en fait, on fait une étude ; le même travail serait demandé à un bureau d'études, on lui passerait la commande, on lui paierait le montant de l'étude. Déjà c'est une chose qui est un peu bizarre, et donc dans les propositions qu'on souhaite tous faire c'est comment réformer, comment travailler autrement que la maîtrise d'ouvrage pour leur faire comprendre exactement la valeur des choses, parce qu'en fait, j'insiste là-dessus parce que moi je suis très sensible à ça, au service public, et quand on est maître d'ouvrage et qu'on dépense de l'argent public, on n'est pas là pour gagner de l'argent : on est là pour le dépenser au mieux des intérêts de tous. C'est-à-dire que si l'étude que vous demandez vaut 10 000, il faut la payer 10 000, il ne faut pas la payer 9 000 parce que dans ces cas-là ça pose un problème ailleurs et si vous la payez 11 000, c'est que vous n'avez pas fait votre boulot, parce que vous maîtrisez mal les coûts de ce que vous commandez. Là c'est la première chose : la rémunération des concours. La deuxième chose, c'est le montant des honoraires. Ce n'est pas très compliqué d'expliquer pourquoi une mission coûte tant d'argent. Je pense aussi là que – comme disait Olivier – il y a des habitudes. On est dans des habitudes, cette histoire, je disais tout à l'heure, de calcul des honoraires, des pourcentages par rapport au coût de travaux qui n'a plus vraiment aucun sens. C'est un truc qui date depuis très longtemps, faudrait remonter au Centre Pompidou, etc. A l'époque, ces métiers de scénos étaient quasi - je ne sais même pas si on parlait de métier de scénographe quand on parlait d'exposition – d'ailleurs on en était toujours à la scénographie de théâtre. Il fallait bien pouvoir rémunérer les missions de scéno et c'était assez facile de se dire, après tout un architecte quand il fait un bâtiment d'une complexité normale, on lui donne 10-11 % du coût des travaux et donc ça suffit à payer l'équipe de conception. Tout est parti de là en fin de compte, mais après les choses vont évoluer et je peux vous dire, un peu sur le ton de la plaisanterie, mais je me souviens que ma première exposition c'était « *Paris-New-York* » au Centre Pompidou et la scénographie, c'était..., on faisait un plan de cimaises, un parcours, le plan d'accrochage, les élévations, on éclairait ça avec les tout premiers appareils d'éclairage muséo, enfin de cadreurs, etc., et puis si jamais il y avait un écran dans un coin avec l'interview de l'artiste, etc. c'était carrément un orgasme quoi, c'était formidable ! Pour vous dire que tout ça a beaucoup changé et que bien évidemment 10 % ça suffisait pour faire ça, ce n'était pas extrêmement compliqué. Je propose, on propose des choses - on en a déjà parlé entre nous, entre confrères – qu'il faudrait une bonne fois pour toutes dire voilà, quand on monte une équipe, que dedans il y a un scénographe, un concepteur multimédia, éclairage, graphiste, etc., qu'on puisse dire comme dans l'ingénierie tout simplement, c'est tant de jours à tant et puis ça fait une mission de tant, et puis on passe la commande et on paie les choses, le prix qu'elles valent tout simplement. Et je voudrais ajouter, après je me tais, simplement j'ai vécu ces expériences, c'est qu'en fin de compte, deux choses : pourquoi le poids du juridique et du budgétaire dans les projets ? Parce que je vois bien, c'est dans tous les débats qu'on a depuis ce matin ; je reviens sur la compétence de la maîtrise d'ouvrage parce que si on est compétent, on peut être un interlocuteur fiable vis-à-vis des gens du budget, des gens du juridique parce qu'on sait mener, on sait de quoi on parle, on connaît le projet. Inversement, si on ne connaît pas le boulot, on se rend aux arguments budgétaires et juridiques, puisqu'on est incapables de les contrer. Moi, je reviendrai toujours sur cette compétence de la maîtrise d'ouvrage qui me semble absolument fondamentale et peut-être on reparlera après des propositions qu'on peut faire dans ce sens. Mais simplement ce petit exemple juste pour vous démontrer que, pour avoir eu ce genre de débat avec les

gens qui tiennent les cordons de la bourse, c'est qu'en fait, vous voyez quand vous montez une exposition d'une certaine dimension dans certains grands musées parisiens que je ne citerai pas, souvent on est autour tout confondu – on est sur des budgets d'environ 1,8 M€-2 M intégrant la communication, le transport des œuvres, etc., les assurances, avec un coût de travaux de peut-être 300-400 000€, eh bien, on se rend compte que souvent les gens sont contents d'avoir pris la maîtrise d'œuvre qui était à 48 000€ au lieu du projet qui était à 62 000€, qu'ils sont contents de gagner les 15 000€, etc., ou de ne pas avoir fait de programme muséographique qui avec simplement 10 ou 12 000€ aurait réussi à positionner le projet d'une façon intelligente, sur tous les aspects aussi bien en termes de contenu que de technique et de budget, etc. Quand on totalise tout ça, on parle de 30-40 000€ sur un projet qui en vaut 2 M et jamais on ne démontrera que 30 ou 40 000€ peuvent compromettre un projet de 2 M. D'autant que je suis intimement convaincu qu'en mettant ces 40 000€, on donne beaucoup plus de chance au projet et beaucoup plus de chance de tenir le budget. Et ça, ce serait trop long à démontrer, mais c'est pourtant la vérité.

Voilà, je m'arrête là, mais en tout cas, les aspects économiques sont là, et j'aimerais qu'on réfléchisse : comment la commande publique - puisque c'est le sujet - pourrait « imposer » un calcul permettant de rémunérer un concours dignement, une nouvelle forme de calcul des honoraires qui soit admise à tous points de vue, aussi bien juridique que budgétaire, etc. Je pense que là, il y a un vrai travail, et moi j'aimerais beaucoup qu'il y ait un groupe de travail – pas que sur ces points-là d'ailleurs – qui se mette en place parce qu'il faut absolument qu'on fasse évoluer cet aspect des choses. Je vois qu'Olivier veut... Tu as raison de me couper la parole.

#### **Olivier Hache, juriste – expert de la commande publique**

Par rapport à la rémunération des maîtres d'œuvre, il y a une coutume qui consiste, que ce soit les maîtres d'œuvre de scénographie ou même d'architecture de bâtiments, à appliquer un pourcentage sur le montant des travaux. Je dis bien que c'est une coutume, parce que depuis 1985, la loi MOP du 12 juillet 1985 – la loi MOP, l'acronyme veut dire maîtrise d'ouvrage publique, c'est le rapport entre maîtrise d'ouvrage de droit public et un maître d'œuvre de droit privé – n'a jamais dit que le maître d'œuvre était rémunéré selon un pourcentage appliqué à un montant des travaux : ça, c'est une coutume, c'est l'Ordre des architectes qui a impulsé ça, la mission interministérielle pour la qualité de la construction publique, ils ont pondu un guide, mais ce n'est qu'un guide, ça n'a aucune valeur réglementaire ni nominative, c'est un bouquin de librairie, on peut s'en servir si on veut, mais ça n'est pas la loi. Et la loi MOP depuis 1985 ne l'a jamais écrit. Jean-Jacques parle : comment fait-on pour calculer les honoraires ? Eh bien on peut lire dans le code de la commande publique, dans le livre IV du code de la commande publique sur la rémunération des maîtres d'œuvre, on n'a fait simplement que reprendre ce qui était écrit dans l'article 29 du décret d'application de la loi MOP, c'est le maître d'œuvre, il est rémunéré en fonction de l'étendue de sa mission, des compétences mises en œuvre pour réaliser la mission, de la durée de l'opération et de son engagement sur le coût des travaux, mais on n'a jamais dit... mais je ne vois pas pourquoi on rémunérerait quelqu'un sur un montant béton ou de ballast ou d'enrobés. D'où ça sort ? C'est surréaliste ! C'est surréaliste, mais c'est une pratique coutumière, ce qui fait que, par exemple, c'est appliqué tout le temps. Ça fait 25 ans que je me bats dans les collectivités,

marchés de l'Etat pour défendre autre chose que ce qu'on vous paie, c'est du temps passé par rapport à un prix de journée qui correspond à des coûts fixes et des coûts variables qui relèvent de votre activité. Mais il y a un rapport de la Cour des Comptes à l'époque où Nouvel a fait le quai Branly. Eh bien dans ce rapport il a été dit qu'il n'y avait pas de proportionnalité entre le montant des honoraires et le coût des travaux, sauf que si on travaille comme ça – et le ministère de la Culture travaille comme ça et tous les ministères travaillent comme ça – on fixe un pourcentage dans le marché, eh bien le maître d'œuvre, il à tout intérêt à exploser le budget pour gagner plus d'argent. Comment voulez-vous gérer la dépense publique si on travaille comme ça ? Ce qu'on attend du maître d'œuvre, c'est un engagement sur le coût des travaux et ce n'est jamais un pourcentage.

Autre point sur la rémunération dans le cadre du concours : je suis d'accord avec Jean-Jacques, c'est le maître d'ouvrage qui définit la prime à verser au maître d'œuvre. Ceci étant, le code des marchés publics, le code de la commande publique, a prévu que la rémunération correspondait à l'évaluation qu'on faisait au niveau d'études demandé au maître d'œuvre. Si on fait une esquisse, ça vaut une esquisse. Si on fait un APS., ça vaut un APS. On l'estime par rapport à du temps passé : un prix de journée moyen de 700€ H.T. fois un nombre de jours. On estime ça, mais comme c'est une prime, on ne paie pas la totalité de l'étude, on paie l'étude, moins 20 %. Il s'agit d'une prime, et une fois que le marché est notifié, il y aura le recalage après le concours, le recalage de l'étude qui nécessitera un versement de 20 % complémentaires. Il y a déjà un mécanisme qui est inscrit, mais on n'a jamais dit un taux. Mais c'est vrai que le maître d'ouvrage, il doit payer dans le cadre du concours quelque chose qui correspond à l'effort fourni par le prestataire.

Autre point sur les aspects économiques, c'est que bien souvent le maître d'ouvrage confond estimation financière des travaux avec disponibilité budgétaire. C'est tout à fait grave parce que si vous avez une disponibilité pour vous payer une Twingo, si vous allez chez Porsche on ne vous la vendra pas. Eh bien, c'est ça, c'est à ça qu'on joue, c'est-à-dire qu'on annonce une enveloppe financière pour les travaux qui correspond en fait à des disponibilités budgétaires. Moi, je le vois bien, quand je fais de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, de la programmation, on me dit : « Oui, mais ça faut faire une simulation « politique » pour que ça rentre dans les disponibilités budgétaires ». Si on veut se payer un ouvrage de 100 et qu'on a 80, la loi MOP en 85 avait écrit : si on n'a pas assez d'argent, eh bien, on doit assurer le financement de l'opération, donc aller chercher l'argent ailleurs - les 20 qui manquent ailleurs - ou alors revoir le projet à la baisse. Mais tant qu'on restera... c'est l'histoire du nœud borroméen : tant qu'on restera là-dessus, où le budget ne correspondra pas avec les ambitions du programme et qu'en plus souvent le planning est surréaliste par rapport à des contraintes politiques, ça ne marche pas, c'est ces trois ronds qui ne tiennent pas ensemble.

**Noëlle Giraud-Sauveur, Dikdak - producteurs d'expériences numériques**

Noëlle Giraud-Sauveur, société de production In Situ Dikdak, membre de Pays Seine Expo. J'ai une grande question : que les scénographes soient rétribués pour le concours, je trouve ça tout à fait normal, et nous à notre niveau, on fait des concours pour moins cher que les montants des scénographes, mais quand on répond aux demandes de films, de multimédias, etc.... On rend aussi des images, des scénarios, qui nous ont coûté pas mal d'argent. Pourquoi sommes-nous les grands oubliés, de ce sujet-

là en tout cas ?

**Jean-Jacques Bravo**

On est à mon avis exactement dans le même cas de figure, c'est un sujet que nous, en tant que scénographes, on aborde depuis un petit moment, et encore plus depuis qu'on a créé la Fédération XPO, puisque je suis persuadé que grâce au travail qu'on est en train de faire, vous allez être associés à toute cette réforme, et je ne vois pas pourquoi ça échapperait. On est exactement quelque part dans le même process, dans les mêmes difficultés, dans les mêmes types de rémunération.

**François Le Jort, directeur Patrimoine & Production, Le Voyage à Nantes**

Et puis pour préciser de toute façon, pour rejoindre ce que disait Olivier, la commande publique exige finalement que le maître d'ouvrage soit aujourd'hui un vrai acheteur, et un vrai acheteur c'est savoir ce qu'il achète en fonction du besoin qu'il définit, donc si effectivement un scénographe entre guillemets – excusez-moi mesdames et messieurs les scénographes - a acheté de la scénographie, ce n'est pas acheter un timbre. On connaît le timbre. Si on achète un projet scénographique, on achète sur une esquisse qu'on doit payer pour effectivement savoir ce qu'on achète et pour la production du visuel, c'est pareil. Si on demande, si on veut choisir sur la base d'un synopsis, si le maître d'ouvrage veut choisir une esthétique de film et à partir d'un synopsis on peut faire on le sait bien tous, un éventail de dingue, eh bien si on veut acheter quelque chose, il faut savoir ce qu'on achète par rapport à... voilà.

Et je dirais, tout à l'heure on a parlé de la compétence du maître d'ouvrage sur l'achat, l'acheteur, et là aujourd'hui, maintenant on pointe – je rejoins ce que disait ce matin... On parlait de coordination, on n'en a assez peu parlé... Je dirais que le maître d'ouvrage a quatre missions : portage du projet, maîtrise de l'idée, maîtrise de l'usage, conduite de processus du développement.

S'il ne sait pas conduire le processus – pour savoir conduire le processus du développement, il faut qu'il connaisse les acteurs, les missions, les phasages, comment se monte un projet d'une manière théorique et qu'il sache adapter la théorie à la pratique et au dit projet.

Si effectivement on ne maîtrise pas la conduite de processus de développement sur des projets qui aujourd'hui sont compliqués, avec les attentes du public - la complexité et l'évolution des techniques font appel à des choses compliquées - le maître d'ouvrage doit avoir en son sein un producteur qui est capable de connaître l'ensemble des choses pour pouvoir les évaluer, aider les conservateurs ou les commissaires, les muséographes, à évaluer dans le programme les choses et savoir – comme le disait Olivier – mettre le bon prix en fonction, et de voir si effectivement les aspects budgétaires correspondent au projet que les programmistes souhaitent réaliser pour après choisir les bons types de procédures de passation et pour bien acheter, bien acheter la ou les prestations.

**Véronique Nottin, conseillère-musées Normandie**

Ça ne fait pas très longtemps que je suis à ce poste-là et le constat que j'ai pu faire dans le cadre – on

n'est pas dans la scénographie d'exposition, mais dans la muséographie, dans des réaménagements, des pans entiers de rénovation – ce que j'ai pu constater et qui ajoute, je crois, une difficulté supplémentaire à laquelle on est assez nombreux à avoir été confrontés et qui perturbe toute la chaîne, ce sont les contrats politiques qui sont signés entre les collectivités pour le financement qui coïncent un projet dans une durée déterminée, un contrat de territoire, un contrat de ruralité, etc. sur trois ans, sur cinq ans. Donc, on décide que le projet doit se faire dans un délai donné, la décision politique est prise avec une enveloppe financière qui est une estimation plus ou moins affinée. Les pourcentages de financement des uns et des autres, du département, de la région, etc. sont mis en place, et puis il faut rentrer le calendrier. Et puis là, on commence à se poser la question : qui va intervenir ? Quel est le projet ? Est-ce qu'on a un PSC - puisque nous Etat intervenons au titre du financement ? Que si le PSC est là, qu'il a été validé par la collectivité, par le ministère - et puis étude de programmation, donc choix d'un programmiste, concours, ... Voilà tout ça est fait un petit peu à l'envers et on passe notre temps à essayer de rattraper un calendrier qui a été complètement percuté, dans lequel l'architecte-conseil, les services de l'Etat – ils sont là, ils sont pas là – on les appelle au secours au dernier moment, mais quelques fois on intervient trop tard parce que simplement les choses n'ont pas été posées correctement, dans un délai qui est celui de l'échéance électorale et qui n'est pas l'échéance du musée non plus. On est avec un patrimoine qui a deux siècles, qu'on doit transmettre à nos successeurs et qu'on doit gérer sur le temps d'un mandat politique. C'est vrai que c'est très compliqué et que les responsabilités sont probablement partagées, et qu'on est tous coincés et tributaires aussi de ces injonctions terribles et très fortes qui nous sont données, et sur lesquelles on n'a pas vraiment prise. On essaie de rattraper, on fait de notre mieux, tous, avec des moyens de plus en plus réduits en termes humains, en termes budgétaires, on a impérativement besoin en région de nos collègues architectes-conseils en particulier parce qu'eux sont écoutés par les collectivités locales, et quand ils parlent justement de l'articulation du type de concours ou du type de compétences ou de conseils et d'expériences de ce qui se fait et de ce qui est bon pour la collectivité, et de l'utilisation de l'argent public, c'est essentiel pour nous de les avoir à nos côtés, parce que nous, tous seuls comme conseillers-musées, nous sommes plutôt du côté des conservateurs, donc sur le PSC, c'est vrai que sur la partie opérationnelle de la maîtrise d'un chantier et de son déroulement, on est sans doute moins armés que nos collègues architectes-conseils qui en plus connaissent l'ensemble des interlocuteurs et qui souvent sont de très bon conseil aussi dans un concours d'architecte pour dire votre besoin, pour analyser le besoin et mettre le mieux en adéquation les propositions qui sont faites ou les compétences qui sont proposées pour pouvoir conseiller la collectivité qui reste bien sûr décideur et a le dernier mot. Mais il n'empêche qu'ils ont besoin d'être éclairés et on est là pour ça, sauf qu'on n'en a pas les moyens - et souvent pas – ou pas le temps. C'est juste pour rajouter un degré de complexité à notre tâche à tous qui explique aussi la frustration de l'ensemble des interlocuteurs dans leur manière de s'insérer dans un process dans lequel là encore la bienveillance, l'envie de travailler ensemble est toujours là, mais percutée par des problèmes de temps et de chronologie mal anticipés.

**Gérard Pinot, président du SYPAA, syndicat des programmistes en architecture et en aménagement**

Je suis le président du syndicat des programmistes et j'anime le collège AMO. C'est une structure qui essaie de donner des bonnes pratiques d'AMO en France, ce qui est compliqué, et je voulais revenir

sur quelque chose, car là on a commencé à comprendre que la vraie problématique, ce n'est pas la commande publique : c'est l'achat public et qu'en ce moment il y a vraiment... L'achat public prend le pouvoir sur la maîtrise d'ouvrage publique et il y a des services d'achats publics maintenant, ceux qui notent, qui évaluent, ils mesurent donc ce sont des logiques de mesures et de notes.

Donc, la notion d'évaluation de prestations intellectuelles, ils ne peuvent pas la mesurer, donc ils mettent le courant dominant. On fait beaucoup d'interventions sur des courriers, sur les élus. Pourquoi les critères prix sont 40, 50, 60 % ? Donc, la prestation intellectuelle, les compétences, ne sont plus un sujet pour eux. Ils cherchent le prix. Donc il y a un vrai enjeu parce que les achats publics sont dominants partout et on pensait que ça pourrait être une professionnalisation de la commande publique et c'est plutôt l'inverse. C'est que ça affaiblit la commande publique puisque c'est la recherche du coût, et même souvent des élus – on leur fait des courriers – ils nous répondent en acheteur public, eux. Même un élu nous dit : « Ce qui m'intéresse c'est le prix, ce n'est pas la prestation ».

#### **Jean-Jacques Bravo**

Je dirais avec un peu d'humour, que les fonctions de directeur des achats, c'est quelque chose d'assez récent dans la Fonction publique. Les directeurs des achats existaient dans l'industrie et légitimement d'ailleurs. Ils achètent des pneus, des photocopieurs, etc. et en fin de compte le rôle d'un directeur des achats, c'est de tout acheter, y compris de la scénographie et des études. Effectivement, l'exercice a ses limites, c'est sûr. D'ailleurs, c'est bien pour ça qu'on parle de relations de client à fournisseur en fin de compte, de prestataire, et ce sont des termes qui vont complètement contre - ce qu'on disait ce matin à propos de l'œuvre de collaboration - qui justement fait que nous ne devrions pas être des fournisseurs, mais des collaborateurs, des partenaires du projet, mais ça montre bien l'orientation de la commande publique.

#### **Olivier Hache**

Pour aller dans ce sens de la pondération des critères, le code dit que justement pour le concours de maîtrise d'œuvre, la pondération n'est plus imposée. Donc les critères peuvent être énoncés de manière hiérarchisée et pourquoi on ne pondère pas ? Parce que si on a un critère pour un projet architectural qui s'appelle « qualité esthétique » ou « qualité architecturale de l'ouvrage », je suis sûr qu'on peut tous mettre des notes différentes. Comme c'est un critère éminemment subjectif, on a décidé de ne pas le noter, mais sauf effectivement, qu'il y a des collectivités qui continuent à noter ça, comme si on achetait des fournitures de bureau. D'autre part, sur la notion de critères, je rappelle que le moins-disant, c'étaient des critères qui existaient, qui ont été mis en place après la Seconde Guerre mondiale, mais c'était dans le cadre de la reconstruction du pays parce qu'on voulait reconstruire vite, rapidement, à moindre coût pour reloger la population.

Dans les années 80, on s'est dit : « Ben, peut-être le moins-disant n'est pas la bonne solution, on va faire le mieux-disant » – donc meilleur rapport qualité-prix – mais aujourd'hui et depuis maintenant 15 ans, on est dans le critère de l'offre économiquement la plus avantageuse. Qu'est-ce que ça veut dire ?

C'est acheter le meilleur rapport qualité-prix-durabilité. Il faut aussi prendre, parce qu'on avait annoncé la maintenance, c'est-à-dire le coût d'investissement et le coût de fonctionnement d'exploitation, d'entretien. C'est par rapport à la durabilité.

**Loretta Gaïtis, scénographe**

Pour rebondir, on voit bien dans les appels d'offres où ils disent par exemple, ils mettent comme pourcentage 40 % pour les dossiers et la qualité de l'équipe, et 60 % pour le prix que l'on remet. Donc, on voit bien que ce n'est même plus la peine de concourir puisque c'est la négation même de notre propre travail et apport professionnel. »

**Laurence Chéneau du Pin, conservateur**

Je suis conservateur du patrimoine et j'ai été très intéressée par tous les débats depuis le début de la journée. Je me suis retrouvée à pleins de moments dans le vécu que j'ai pu avoir puisque j'ai été en poste dans des petits équipements, dans des musées sur le territoire, j'ai été en poste plus récemment à la Cité du vin, fondation reconnue d'utilité publique, mais qui fonctionne de manière privée, et puis actuellement je suis consultante indépendante depuis quelques mois parce que j'ai envie de passer de l'autre côté de la barrière. Vous voyez, je n'ai pas peur, il y a plusieurs réflexions qui me viennent et je trouve que tout ce qui s'est dit est extrêmement cohérent, et ce qui me paraît être le fond du problème effectivement, c'est un problème je ne dirai pas de compétence, mais de méconnaissance de la part des maîtrises d'ouvrage, du 3<sup>ème</sup> cercle, ce dont on parlait.

Le temps, ils le connaissent, c'est effectivement l'absurde contrainte du temps, et notamment qui sont liés à des financements – moi je l'ai vécu – à des financements européens : il fallait absolument que le projet soit livré avant telle date, etc. On faisait vite absolument pour pouvoir avoir ce financement. Le temps, on le connaît, l'argent à peu près en général. Ils savent aussi ce qu'ils peuvent mettre dedans et quand on est du côté du projet, on voit bien le blocage : il est sur la compréhension du projet, en tant que tel, par nos homologues du côté administratif et aussi par les élus, souvent. Je pense qu'effectivement, vraiment s'il y a quelque chose sur lequel il faut agir – et ces journées sont à mon avis très intéressantes par ce qu'elles ont mis en place, et on voit bien que ce n'est pas simple, même la définition des métiers – il faut avancer là-dessus, le clarifier et le faire connaître, mais le faire connaître efficacement, et ne pense pas qu'il faut croire qu'on va faire venir des administrateurs territoriaux ou des élus à des journées comme celles-ci, qui sont très intéressantes pour des professionnels comme nous, pour déjà clarifier entre nous ce qu'on veut dire et comment on veut le dire, mais par contre il faut aller sur leur propre terrain, et il faut aller à mon avis à l'INET, là où sont formés les administrateurs territoriaux et il faut aussi prendre en compte que les élus dorénavant cotisent sur des fonds de formation et ils vont être obligés de suivre des formations et que là, il y a quelque chose à faire pour aller vers eux et leur expliquer ce que c'est ces métiers et pourquoi il y a une technicité, une expertise, et que ça a un coût et que ça doit être rémunéré au juste prix et c'est dans l'intérêt public.

Je pensais vraiment ça le cœur du problème parce que sinon on est très dépendant de ... La sensibilité

individuelle de gens qui vont se trouver effectivement dans un service de marchés publics et qui vont être un peu plus à l'écoute, un peu plus ouverts - ou pas - et qui par prudence et en croyant aussi bien faire et protéger la collectivité, vont prendre le moins de risques possibles et réitérer les choses qu'ils ont toujours faites, sans essayer d'être inventifs et de servir réellement les projets.

**Jean-Jacques Bravo**

Je voudrais bien répondre à cette question parce qu'en fin de compte, ça faisait partie des points qu'on devait évoquer et quand on parle effectivement méconnaissance, ou incompetence, etc., bref les mots... Je suis tout à fait d'accord avec ça et parmi les propositions qu'on évoque, c'est qu'il faut redonner ces moyens-là aux collectivités, c'est évident. Fut un temps où des maîtres d'ouvrage... Ce genre de compétence existait en interne. Elles ont beaucoup, pour beaucoup en tout cas disparu et effectivement je pense – on se disait avec Adeline récemment qu'à travers la fédération on pourrait tout à fait mener des opérations comme ça de conseil, auprès des maîtres d'ouvrage avant que le projet ne démarre. Par exemple, des missions peut-être d'assistance à maîtrise d'ouvrage en tant qu'expert auprès d'un élu, auprès de ses services pour dire : « OK, vous allez lancer la construction d'un musée, d'une exposition temporaire. C'est quoi votre budget ? C'est quoi votre délai ? » etc., bref définir le cadre, ce que je disais tout à l'heure au tout début d'ailleurs, définir les conditions du projet, déjà ça permet d'éviter pleins d'écueils, mais on se disait même pourquoi ne pas – puisqu'il faut bien que cette compétence existe quelque part au-delà même de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, etc. Mais pourquoi ne pas s'appuyer sur les DRAC et avoir par département, par région, des antennes, des cellules de compétences auxquelles les élus pourraient se référer, à des coûts extrêmement normaux on va dire ? Je pense que ce serait une bonne chose d'avoir dans le territoire des outils au service des collectivités pour les aider lorsqu'ils ont l'intention de lancer un projet. Je rebondis sur ce que disait Madame tout à l'heure. Je vois très très bien ce que vous voulez dire, c'est qu'en fin de compte le politique, le budgétaire, le délai, tout ça a pris le pas sur le projet lui-même, mais en fin de compte, après, le projet il faut le faire, et on ne sait pas trop ça. Je suis tout à fait partisan de ça ; il faut trouver la solution pour redonner à la maîtrise d'ouvrage une compétence qui lui permette effectivement de répondre à tout ce qu'on disait, y compris en termes d'honoraires, etc., sur tous les ingrédients du projet. Et ça fait cruellement défaut, mais je pense que le constat depuis ce matin, de tout ce que j'entends depuis ce matin, grosso modo, le constat c'est ça, enfin, une bonne partie, en tout cas.

**Elise Fau, conseiller-musées, Pays de la Loire**

Merci au service des musées de France et à l'ensemble des intervenants pour vos interventions justement. Je suis conseillère-musées en Pays-de-la-Loire et j'ai deux questions. Donc, une pour Jean-Jacques Bravo qui est : vous nous avez parlé des coûts pour une équipe, pour répondre à une commande publique, à un concours. Est-ce qu'il s'agissait de coûts établis sur des muséographies pour une rénovation d'un musée, donc des collections permanentes, ou pour des expositions temporaires ou les deux ? Comment vous avez établi ce coût moyen ? Vous nous avez dit entre 7000 et 10 000 € pour une équipe. C'est la première question.

### **Jean-Jacques Bravo**

On s'est surtout arrêtés dans cette étude aux expositions temporaires. Sur un sondage auprès de différentes agences, un nombre d'agences significatif qui nous ont donné le nombre de concours auxquels ils répondaient par an, combien de concours gagnés/perdus, les personnes que ça mobilisait pour chaque projet, etc. Je disais tout à l'heure c'est des moyennes, mais ces chiffres-là sont à votre disposition. On voit bien qu'il y a un décalage absolument – le mot énorme est un euphémisme – mais le décalage est absolument incroyable entre l'investissement que représente la réponse à un concours et la rémunération. D'ailleurs, j'en veux pour preuve que si la profession va si mal c'est que vous savez, vous perdez un concours, 2 concours, 3 concours, 4 concours, et après vous ne savez pas si vous allez manger le lendemain. Parce qu'on pourrait discuter longtemps sur la rémunération des concours... Je pense qu'il faut qu'ils soient rémunérés parce que simplement on produit un travail, il n'y a aucune raison qu'il ne soit pas payé. Mais même s'il ne l'était pas – ce que je ne souhaite pas – même s'il ne l'était pas, alors faudrait-il quand même que dans ces cas-là, les honoraires qui sont versés soient suffisamment dimensionnés je dirais, pour que vous puissiez au moins dégager les moyens nécessaires pour répondre au concours qui vient. Le problème c'est que, non seulement la rémunération du concours est quasi nulle – donc vous perdez de l'argent – et en plus je peux vous dire que quand – je voudrais aussi dire ça, c'est important – on vous donne 45 000 ou 50 000 €, c'est en gros les moyennes d'honoraires sur les expositions temporaires qu'on connaît, je voudrais bien que les gens comprennent, et notamment côté maîtrise d'ouvrage, à Paris –à Paris, excusez-moi : à Paris – et sur un certain de type de projets - mais juste pour revenir sur les abaquages en question, c'est qu'il faut bien comprendre que, et ça c'est vrai quelles que soient les professions d'ailleurs, que ce soit la scénographie que, bref... Mais en prestation intellectuelle, c'est que quand une structure facture 50 000€ d'honoraires pour une mission qui souvent s'étale sur des mois, il faut quand même savoir que ce qui reste en net - et généralement, c'est des équipes de trois, voire quatre-cinq personnes -, ce qui reste en net, c'est le tiers ; c'est-à-dire qu'en gros, quand vous touchez 60 000€, ce qui reste vraiment pour payer les gens : je parle de salaire, c'est 20 000€. Avec 20 000€, vous devez payer quatre ou cinq personnes sur une mission qui va durer 6 mois, 10 mois, 12 mois. On voit bien que l'économie du marché est complètement absurde, qu'il faut absolument redimensionner ça, revoir tout ça, mais on revient toujours au même problème, c'est : qui passe la commande et qui définit ça ? Parce que la vraie question qui se pose derrière tout ce qu'on dit là, c'est à qui on s'adresse pour réformer ça ? Qui peut réformer ça ? C'est ça le problème.

### **Elise Fau**

J'ai juste une deuxième question pour Olivier Hache. Vous nous avez parlé de dialogue compétitif, que moi j'ai entendu uniquement pour recruter une agence de paysagistes-urbanistes. Est-ce que c'est mis en œuvre pour des expositions, sinon en quoi c'est un modèle qui est intéressant plus que les autres ?

**Olivier Hache**

C'est une procédure qui est autorisée à partir du moment... Il y a six cas qui sont prévus pour le dialogue compétitif et notamment lorsqu'il y a de la conception. A partir du moment où on est sur une conception ou qu'on fait appel à l'innovation ou lorsque le maître d'ouvrage n'est pas en mesure de déterminer en amont précisément ses besoins. Donc c'est typiquement le cas dans le programme, puisque dans un programme on est sur quelque chose qui n'est pas intangible : on est sur des besoins avec des objectifs, des performances et des contraintes. Le dialogue compétitif est la procédure d'achat la plus dynamique et la plus intéressante, mais elle est longue et puis il faut pouvoir mener les dialogues et puis discuter.

**Delphine Pinasa**

D'abord, il faut les micros, laisser le temps de la parole à tout le monde. Je pense que Loretta vous vouliez intervenir....

**Loretta Gaïtis**

C'était juste pour compléter ce que disait Jean-Jacques. C'est parce que souvent les gens qui sont en statut de salarié ne savent pas ce que veut dire en honoraires 10 000€. Ils pensent - c'est simple, c'est pédagogique – ils pensent qu'on reçoit et qu'on gagne 10 000€, mais ce n'est pas le cas, et c'est ce que disait Jean-Jacques, parce que, contrairement aux salariés, on doit, comme vous le savez tous, et payer nos charges et payer l'agence et tous les frais qui viennent. En fait, ce sont 10 000€ mais c'est à la fin 3 500€ qui nous restent. Ce qui veut dire que quand on a 3 500€, on ne peut même pas payer un salarié, parce que si on payait le salarié, il n'y aurait plus rien pour nous. C'est ça que les gens des musées doivent entendre.

**Jean-Jacques Bravo**

Tout à fait. Et puis pour compléter, puisqu'on en est sur les autres chapitres, mais ça a aussi des incidences très importantes d'un point de vue beaucoup plus national. J'ai connu, il y a un certain temps, où on avait quand même suffisamment de moyens pour prendre des étudiants qui sortaient de cursus à la Sorbonne, etc. de stagiaires qu'on payait, c'est devenu quasiment impossible. Qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que faute d'une rémunération idoine, ça a des conséquences sur..., voilà, on a formé des mômes jusqu'à 24 ans, ils sortent de là, ils voudraient bien faire un stage en agence, et l'agence n'est même pas capable de leur donner... Il n'est pas question en tout cas pour beaucoup d'entre nous bien sûr de faire bosser qui que ce soit sans les payer, c'est une évidence. Tout ça, ça crée aussi pleins de conséquences que les gens n'ont pas toujours en tête, et c'est très grave.

**Roland Roy, audiovisuel musées**

Je suis Roland Roy, je travaille dans une entreprise qui intègre les systèmes audiovisuels dans les musées. Je ne vais pas m'exprimer à titre personnel ni de mon entreprise, mais plutôt pour décrire un

peu les conséquences qui sont la suite de tout ça, quand une fois que le marché est gagné, on passe à la réalisation. Et nous entreprise, on voit combien des projets démarrent mal et finalement finissent mal. Parce qu'on ne peut pas s'imaginer que les entreprises vont être les variables d'ajustement qui vont permettre à tout ça miraculeusement de réussir. Et tout ça avec des coûts qui sont au plus bas, lorsqu'on répond à l'appel d'offres, alors on essaie d'optimiser tout ça. On se dit : « ça va bien se passer, les relations avec la maîtrise d'ouvrage vont être bonnes, le scénographe, je le connais, c'est quelqu'un de bien, ça va bien se passer. » Mais la problématique de tout ça, c'est que dans cette absence de décisions qui a guidé la naissance du projet, perdure l'absence de décisions à la réalisation du projet. Les validations ne sont pas faites, les décisions ne sont pas prises, les délais de ces validations prennent un temps inconsidérable. Sur le chantier la coordination, l'OPC, le suivi du planning, tout ça dérive, dérive, dérive. Et nous, notre prix est fixe, il est forfaitaire, il comprend tout, tout ce que même, 'on n'imaginait même pas de voir dans le projet... Mais, finalement, si on veut être payés, il faut que le projet se termine. Donc si on veut que le projet se termine, on mesure : qu'est-ce qu'on fait ? On dit non, puisqu'on ne le doit pas ? On le fait quand même, parce que, allez, ça va être fini, je vais pouvoir facturer, espérer être payé. Donc, aujourd'hui les entreprises – je ne veux pas parler à la place de mes collègues, je pense qu'ils pensent la même chose que moi –, on est à ce niveau de réflexion. Ce que je voudrais apporter à votre connaissance pour que vous puissiez faire avancer les choses, c'est que jusqu'à présent les entreprises faisaient ce choix-là. Elles ne peuvent plus le faire. Ça coûte trop cher. Donc, aujourd'hui, la question que vous devrez vous poser, c'est : est-ce que demain il y aura encore des entreprises, des ouvriers qui vont réaliser vos projets ? Réfléchissez-y, je n'en suis pas sûr.

#### **Loretta Gaïtis**

Je voulais juste compléter ce que vous disiez : les délais sont devenus extrêmement courts. Estelle l'a dit tout à l'heure en disant : « Ils n'arrivent même pas à comprendre pourquoi ils ont besoin eux de six-neuf mois », et pourquoi au bout du compte, nous on se retrouve avec trois mois, sachant qu'un projet, on le sait bien, a besoin d'un temps de maturation, qu'il y a des étapes qui doivent être respectées, non seulement au niveau de la conception, mais de la validation de la part de la maîtrise d'ouvrage et que finalement on arrive à devoir faire de plus en plus rapidement des choses qui devraient s'étendre dans le temps. C'est vrai aussi pour vous. Avant, quand je lançais une consultation, il y avait cinq, six, sept entreprises. Maintenant il y en a une, voire deux, et peut-être que bientôt elles arriveront plus à suivre, donc c'est un sujet qui est très légitime. Je voulais aussi par rapport aux délais, rajouter le fait que, comme les délais sont devenus très courts, j'ai l'impression qu'on arrive à être comme un peu écartelés, c'est-à-dire qu'il faut tout recevoir et dans un temps record pouvoir redistribuer pour que chacun puisse ensuite faire ça. Ça crée aussi des tensions, légitimes, puisqu'il n'y a plus le temps de la communication, il faut valider à une vitesse folle. Si le programme devait changer on n'a plus le temps de le changer. Il y a une compression de tout ça. Je ne sais pas jusqu'où ça peut aller, mais c'est vrai que ça met le projet même en danger, d'autant que, faute de maîtrise d'ouvrage, bien souvent, on nous demande en plus d'accomplir des prouesses, à savoir – je disais, on nous rend maintenant responsables, écoresponsables, des choses comme ça, en nous disant : « Comme il n'y a plus d'argent, il faut absolument que vous récupériez les cimaises, les vitrines, les mises à distance, les projecteurs, etc. ». Le problème, on veut bien le faire, bien sûr qu'on veut le faire parce que nous sommes aussi

dépositaires du budget et qu'il est important pour nous de pouvoir être le plus proche de la réalité. N'empêche que si, en amont, les maîtres d'ouvrage ou les responsables des programmations ne font pas une programmation qui nous, nous permet de pouvoir remplir cette fonction, on ne peut pas passer d'une exposition de peintures à une exposition de sculptures, et on vous demande de garder l'espace pour refaire après une exposition de photos, je dirai n'importe quoi, il y a une incohérence. Et à chaque fois qu'on dit : « Mais vous voyez bien, on ne peut pas puisque ce ne sont pas les mêmes œuvres, ce ne sont pas les mêmes impératifs ». Eh bien, il n'y a pas un changement en amont, c'est-à-dire qu'on retourne au maître d'ouvrage en disant : « Mais réfléchissez, vous, en amont à la programmation. Soyons tous écoresponsables ». Mais on voit bien que ça s'arrête à nous, que cette contrainte nous est imposée à nous, mais il n'y a pas un effort en amont de réfléchir là-dessus, parce que ça fait partie aussi des dispositifs économiques du projet.

**Jean-Jacques Bravo**

Bien sûr.

**Alexandra Legros, scénographe, *La Volumerie***

Alexandra Legros, fondatrice de *La Volumerie*, une agence de scénographie près de Rennes. Je vais réagir à Monsieur qui a parlé juste avant, notamment sur la réalisation. En effet, moi personnellement je suis scénographe et coordonnatrice de projets d'expositions, mais nous avons aussi un atelier de fabrication au sein de *La Volumerie*, donc spécialisé en décors, en réalisation de décors pour des expositions. Je ne vais pas revenir en effet sur le fait qu'on manque de temps aujourd'hui pour la réalisation, mais il y a aussi comme l'évoquait un peu Monsieur, le problème de : aujourd'hui on répond à des marchés publics, ou on nous demande directement de répondre à la conception-réalisation. Pour nous, c'est super, on a déjà l'atelier de fabrication, mais on nous demande de faire des forfaits. Aujourd'hui, faire un forfait, quand on n'a pas encore conduit un plan, ça devient compliqué. Donc, c'est des forfaits complètement farfelus, et puis après on essaie de se battre avec nous-mêmes et avec nos clients pour pouvoir rentrer dans le forfait qu'on a prévu neuf mois avant. C'est assez incohérent, je ne comprends pas pourquoi on ne fait pas des bons de prix unitaire plutôt. Et puis, sinon quand on répond aussi qu'à la partie réalisation, c'est-à-dire que des scénographes sont passés avant, et ce n'est pas spécialement nous, en fait, on ne pense pas du tout à la partie un petit peu bureau d'études de la fabrication, c'est-à-dire que nous ne sommes pas de simples aménageurs-menuisiers, moi je le dis en tant que scénographe, je sais comment travaillent nos menuisiers, mais je suis incapable de faire des plans techniques et des plans d'exécution, et aujourd'hui, il n'y a plus du tout de temps pour ça et surtout plus du tout de temps pour cette réflexion, alors qu'on y gagnerait en coût et en temps. Des matériaux nous sont imposés alors que la réalité de la fabrication fait qu'on pourrait le faire tout à fait autrement. Sinon, il y avait autre chose que je voulais mettre en avant : on parlait de collaboration ce matin, et là on parle de marchés publics. Il y a une chose qui n'est jamais utilisée dans les marchés publics : c'est la variante. C'est une option qui est proposée, mais qui ne nous est jamais proposée. Aujourd'hui il y a des marchés publics auxquels je ne veux plus répondre parce qu'on se demande si en fait ils ont

vraiment besoin d'un scénographe : le cahier des charges est tellement précis, la demande est tellement précise qu'on se dit qu'il faut aller direct à la fabrication, de toute façon on n'a même plus notre place. Pourquoi ne pas ouvrir les variantes qui nous permettraient en effet, de collaborer dès la réponse au marché public, et de laisser place à la créativité qui doit être pour le scénographe ?

**[Homme qui ne s'est pas présenté]**

Moi, j'aimerais revenir sur deux points, un point qu'on n'a pas abordé, c'est pas revenir, pardon, c'est aborder un point qu'on n'a pas abordé : c'est la conception-réalisation et la partie lorsque l'on nous demande d'être en groupement solidaire notamment, je pense à notre cher ami Gilbert Legay, qui n'est pas très loin, c'est un sujet important, et le premier point c'est le dialogue compétitif qui à mon sens est une bonne voie pour nous en termes de consultation à l'avenir. On parlait justement de pouvoir dialoguer dès le départ. Avec le dialogue compétitif, l'avantage c'est qu'on a deux concours en un, qui doit être rémunéré évidemment aussi en termes de deux concours en un, pas simplement sous forme d'une esquisse. Le dialogue compétitif permet de se faire réorienter par un maître d'ouvrage et de proposer un projet dans le second temps, qui est déjà plus orienté vers la voie, l'idée en tout cas, que se fait le maître d'ouvrage de son projet ; moi, ça me semble être une bonne solution. Le deuxième point : la conception-réalisation et la problématique des groupements solidaires qui nous sont souvent imposés ; ce que ne comprend pas un maître d'ouvrage, c'est que quand un mandataire est scénographe et qu'il a à peu près 10 à 15 % d'honoraires sur un budget global, on ne peut pas être solidaires d'un agenceur qui à quatre ou cinq fois plus de budget. Si le projet tombe à l'eau, s'il y a une problématique d'un des membres de l'équipe qui tombe, c'est le scénographe qui ensuite endosse toutes les responsabilités. C'est une vraie problématique d'avenir et malheureusement, c'est souvent imposé par les maîtrises d'ouvrages. Je pense qu'Oliver Hache pourra peut-être apporter des réponses à cette problématique de plus en plus fréquente, et notamment pour les institutions, tels que le ministère de la culture ou le centre des monuments nationaux.

**[Homme qui ne s'est pas présenté]**

J'en profite pour continuer sur ce que vient de dire Henri sur la question du dialogue compétitif. La première fois que j'ai entendu ce nom-là je me suis dit : « Tiens, ça semble une bonne idée. ». Et puis, on a commencé sur un dialogue compétitif et si l'idée paraît séduisante, le truc c'est qu'on sait quand on commence et on ne sait pas quand ça termine, et qu'un concours, c'est la plupart du temps quelque chose qui est voué à séduire quand même, à s'approprier un sujet et à le transformer pour séduire et puis emporter un marché. Un dialogue compétitif, on met toutes nos forces ensemble, on partage très en amont toutes nos bonnes idées. La difficulté c'est comment rester et continuer à être séduisant, à surprendre le maître d'ouvrage aussi, dans une telle procédure, c'est-à-dire que je pense que c'est à manier avec beaucoup de délicatesse, un dialogue compétitif.

### **François Le Jort**

Moi, je voulais juste ajouter avant qu'Olivier vienne préciser les choses, que le dialogue compétitif normalement ça se fait en silo, donc normalement il ne doit pas avoir et ce n'est pas possible d'avoir de dérives entre les projets, et puis, par ailleurs, c'est une démarche qui est on va dire, qui peut être très innovante, mais qui nécessite d'avoir un maître d'ouvrage sachant, savant, une version 2 de la maîtrise d'ouvrage. Je trouve que c'est adapté possiblement plutôt à des expositions, quand un maître d'ouvrage ne maîtrise pas les délais, ça va donc plutôt être adapté à de la permanente plutôt qu'à de la temporaire. Enfin, je voulais quand même revenir sur la question : la conception-réalisation aussi, dire que la question de la solidarité – Gilbert m'a tellement enseigné de choses là-dessus - que quelqu'un peut bien être solidaire de quelqu'un d'autre, mais de toute façon, il est obligé de prendre une assurance, donc globalement le maître d'ouvrage financièrement ne s'y retrouve pas et il vaut mieux faire des groupements conjoints surtout quand on sépare des prestations qui n'ont rien à voir ensemble. Par ailleurs, pour finir aussi, pour ajouter, quand même, qu'on est tous là à rappeler quand on parlait d'œuvre de collaboration, au-delà de tout ce que sont les outils, ou pourrait parler des marchés publics. Olivier pourrait en parler des semaines ; donc, il faut quand même se rappeler que tous les outils doivent servir une œuvre de collaboration et dans le mot œuvre, il y a œuvre, et que globalement les projets sont faits pour être capables de produire l'idée. Si les maîtres d'ouvrage ne comprennent pas qu'il faut pour réussir à faire de l'idée, il faut savoir produire, et en gros pour caricaturer ces choses, Carlos Ghosn a dit 2-3 trucs quand même super bien, il a dit que : dans un projet, c'est 10 % l'idée et 90 % de la production pour avoir un projet réussi.

### **Laurence Bagot, productrice, Scène narrative**

Nous, on partage tous ces points-là avec vous, on est d'accord avec tout ce qui est évoqué. On en a un en plus que je me permets d'évoquer : de plus en plus souvent, dans les appels d'offres auxquels on répond, il n'y a aucun prix, aucune enveloppe ; on nous demande de faire un film, une œuvre immersive, etc., sans aucun budget. On demande, on pose une question, mais ça fait partie du nœud borroméen, il faut qu'on ait à peu près une idée du cadre budgétaire dans lequel on travaille, parce qu'on est obligés d'avoir un cadre budgétaire, et la réponse qu'on a pratiquement systématiquement, c'est : « Nous ne souhaitons pas communiquer de prix ». Alors, on voudrait faire œuvre de pédagogie que c'est impossible de répondre sans être à côté de la plaque, à des choses sur lesquelles il n'y a pas un cadre budgétaire. On a l'impression que les acheteurs publics se disent : « Je vais mieux acheter parce que je ne donne pas de prix, je vais acheter au moins cher ». Mais du coup, ils ne savent pas ce qu'ils achètent et c'est devenu pratiquement l'habitude sur toutes les œuvres numériques et aussi visuelles : ne plus donner d'enveloppe.

### **Mitia Claisse, scénographe**

Moi, je voulais juste très rapidement m'interroger sur : y a-t-il quelqu'un ici qui a fait un dialogue compétitif qui se soit bien passé ? J'ai des doutes... Adeline ? Mais à part ça, j'ai souvent constaté que ça compensait un défaut de programmation, ça permet de donner des éléments, mais pas forcément

d'avancer correctement. Je voulais juste aussi rebondir sur une chose que disait Clémence ce matin sur le fait – je pense que toutes ces professions est une profession de passionnés, et qu'elle se superpose à une logique de marché et que, comme il n'y a plus d'argent, - il n'y a plus d'argent du côté de la scénographie, mais il n'y a plus d'argent du côté du maître d'ouvrage, non plus - il faut que, soit on prenne tous conscience du fait qu'il y a moins d'argent, donc on en demande moins, y compris sur les concours, c'est-à-dire que si un maître d'ouvrage n'a pas l'argent pour rémunérer un concours, eh bien il ne fait pas de concours, il demande un devis, il demande une note d'intention, il s'arrête là. C'est moins confortable parce qu'un concours, c'est quand même hyper confortable pour un maître d'ouvrage de pouvoir choisir parmi quatre projets, etc., une débauche de moyens, d'idées, c'est luxueux, c'est un vrai plaisir dans le travail, mais s'il n'y a pas les moyens de payer, eh bien il ne demande pas, il s'en passe, c'est simple.

**Jean-Jacques Bravo, scénographe**

D'ailleurs, tu sais comme moi qu'il y a des tas de concours non rémunérés parce que le maître d'ouvrage se cache sous le fait de ne pas demander de dessins, mais simplement, une simple note et donc on voit bien qu'on est là dans un jeu...

**Mitia Claisse, scénographe**

Eh bien, qu'il le précise, qu'il l'écrive : « Je demande une note à un format A4 » et puis c'est tout, il faut le cadrer. J'ai beaucoup de mal à entendre l'idée que ben oui, pour le plaisir de la profession, parce que tout ça c'est quand même très intéressant, très enrichissant, on ne rémunère pas, mais on en demande quand même. Et le dernier point que je voudrais aborder qui est pour moi une petite parenthèse, mais qui me semble une piste éventuellement pour trouver de l'argent : j'ai constaté dans le domaine des questions de transport et d'installation des œuvres, que les musées prestigieux – parce qu'ils sont prestigieux et qu'ils ont des collections prestigieuses - demandent des caisses prestigieuses et donc font réaliser systématiquement des caisses sur mesure pour les œuvres, qu'ensuite on jette, puisqu'on ne conserve pas ces œuvres, donc les lignes budgétaires sur le transport et la fabrication des caisses est une [*mot incompréhensible*] énorme sur un projet d'exposition et j'ai rencontré une entreprise qui fait ce métier, qui avait fait fabriquer des caisses modulables en métal avec des réglettes qui pouvaient s'adapter au format des œuvres, etc. Il en a fabriqué une dizaine, il s'en est servi une fois en 10 ans et tous les musées - parce que c'est valorisant pour un musée de fonctionner ainsi - ont des exigences de conservation et de transport et voire même d'exposition. On m'a déjà demandé de faire des vitrines avec un verre de 15 mm pour un costume et tous les musées se renvoient la balle en disant : « Je te prête mon truc, mais attends, je veux la caisse, je veux la vitrine, ... ». Et je ne comprends pas pourquoi il n'y a pas une coordination entre les musées pour dire : « Là, on dépense énormément, ça a un impact environnemental colossal, mettons-nous d'accord sur le fait qu'on réduise nos prétentions, et qu'effectivement on sera moins valorisés par la taille de la caisse, mais par d'autres critères. Merci.

**Judith Wach, architecte, musée de Vire-Normandie**

Je voulais répondre rapidement à peut-être deux intervenants et je veux répondre avec une double casquette. Je suis Judith Wach, architecte pour le musée de Vire-Normandie. Au départ, j'avais la casquette forcément de l'architecte qui travaille dans le privé avec l'habitude de répondre à des marchés publics et puis maintenant je suis passée du côté de la commande publique, et puis j'ai fait une formation avec Olivier Hache, je ne sais pas s'il s'en rappelle.... Pendant tout le long de l'élaboration de ce projet, j'ai interrogé Olivier régulièrement sur des questions effectivement qui nous étaient particulièrement obscures au départ. La plupart du temps la maîtrise d'ouvrage définit mal ses besoins, tout simplement parce qu'elle ne connaît pas les métiers, et par exemple sur la question du numérique, on a dû déclarer un marché infructueux avec Marie-Jeanne Villeroy parce qu'on n'a pas compris ce qu'on commandait. Et après, on a interrogé en fait des personnes qu'on nous a conseillées, des prestataires, pour comprendre quel était en fait le contenu de ce métier et savoir qu'est-ce qu'on achetait. Au départ, on n'a pas mis de budget parce que tout simplement on ne savait pas d'une part combien ça coûtait, mais qu'est-ce qu'on allait acheter et après on a compris qu'on achetait bien sûr comme tout métier du temps de travail, mais il fallait quand même comprendre, trouver quel était le bon candidat, il faut pouvoir les rendre comparables, les réponses. En fait, il faut faire des DPGF très, très précises, mais aucun maître d'ouvrage public n'est capable de le faire, puisqu'aucun n'est cinéaste, vidéaste, spécialiste du multimédia. Ce que je veux dire, en fait, c'est qu'il est dans votre intérêt de décrire votre travail, le plus précisément possible, mais pas dans le cadre de ces cahiers. On a souvent des cahiers techniques qui répondent en fait sur l'aspect plus, comment dire, projet, mais moi en fait, je pense que ce qui serait important, c'est de décrire vraiment à quoi correspond la phase de retravailler les supports et puis après de faire des sorties. J'avais les termes techniques un moment, mais ça a été long pour nous deux de comprendre en fait ces termes, de les traduire après en DPGF, et après de rendre comparables les offres. Parce qu'en plus on est prisonniers du fait que la personne qui va répondre le moins cher, on va être obligés, même si on met un critère prix en dessous, parce que nous on choisit systématiquement à Vire-Normandie de mettre un critère prix qui est inférieur au critère qualitatif, mais malgré tout, il faut bien noter de manière égalitaire parce qu'on est soumis à des contrôles de légalité qui sont très stricts, et qu'il y a un moment où il faut que les notes, elles correspondent à des critères objectifs. Et sur le dialogue compétitif, j'ai interagi : je n'en ai jamais vécu, mais honnêtement, ça a l'air très lourd à mettre en place pour les petites collectivités ; nous, ce qu'on fait, c'est qu'on met en place des auditions, tout simplement et ça remplace bien, je pense, l'objectif du dialogue compétitif.

#### **Agnès Badiche, scénographe**

Je voulais juste rebondir sur deux points : le dialogue compétitif, j'en ai fait un qui s'est très bien passé parce que je l'ai gagné, mais enfin on a travaillé six mois, et on a été rémunéré 1 500€. Je pense que le dialogue compétitif n'est pas une mauvaise idée, mais encore faut-il être rémunéré en conséquence. Sur justement l'aberration des rémunérations, je voulais parler des petites expositions parce qu'en fait là, je pense, les conservateurs de région qui ont parlé aujourd'hui, parlaient plutôt d'expositions, à mon avis, si j'ai bien compris, entre 50 000 et 200 000€ à peu près de travaux scénographiques. Or là, si on fait un concours sur esquisses, pour un projet de 50 000 à 200 000, on va avoir en fait une rémunération au final de 10-15 000€ et faire un concours qui va nous coûter 7 000€ pour au final être rémunéré 1 000€, pour après ne gagner que 15 000€, je pense qu'il y a un problème quand même de rapport de

rémunération important. Moi, ce que je voudrais essayer de comprendre aujourd'hui, c'est pourquoi on n'utilise pas plus l'autorisation de faire une commande directe de 25 000€. A chaque fois que je vois des maîtres d'ouvrage, je leur dis : « Mais pourquoi vous ne passez pas une commande directe ? », ils me disent : « Non, ce n'est pas possible », alors que c'est possible. Alors, comment faire ? Ce que je lance comme piste, c'est comment faire pour que cette autorisation de 25 000€ soit plus utilisée et plus répandue.

**Clémence Farrell, scénographe, productrice audiovisuelle**

Je reviens à ce que disait Jean-Jacques, qui est le fondement : c'est quand même un problème, ce n'est pas le marché public, c'est les maîtres d'ouvrage qui doivent avoir un peu de courage et prendre la mesure de la situation terrible qu'on vit tous en tant que professionnels pour faire vivre la culture en France. C'est super de faire cette journée, génial ! Et quelque chose de très pragmatique, qui me choque énormément, c'est en ce moment les consultations : on est cinq, donc cinq à 2 500€, c'est déjà 20 % de chances de gagner seulement, donc 80 % de perdre. On commence le truc, on sait qu'on a 80 % de perdre, et il n'y aurait que trois personnes, on serait payé 100 000€. Ça c'est très simple : tous les maîtres d'ouvrage qui sont là, arrêtez de vouloir avoir cinq projets pour avoir pleins d'idées et d'être contents à votre bureau, nous : c'est l'enfer. Prenez-en trois et payez-nous mieux et déjà ça, c'est facile.

**Delphine Pinasa**

Encore une ou deux questions et après on va être obligés d'arrêter.

**Isabelle Thomas, Société Escalenta**

Isabelle Thomas de la Société *Escalenta*. Nous produisons des contenus pour les musées, donc beaucoup d'œuvre *in situ* qui accompagnent les expositions. Tout d'abord merci de l'invitation, je trouve ça très intéressant d'être là au milieu des scénographes, des muséographes et des institutions, et d'autre part, à l'écoute de la session de ce matin et de cet après-midi, je me dis autant à l'intérieur des institutions, j'ai pu entendre qu'à l'extérieur, les scénographes, muséographes, et tout autre personne qui travaille autour et nous en tant que producteurs, j'ai l'impression qu'on est confrontés à des choses qui nous dérangent et qui nous gênent tous, je rappellerai : la dématérialisation, le délai souvent de plus en plus court pour répondre aux appels d'offres, les budgets qui sont de plus en plus serrés et aussi nous, notre modèle économique tourne beaucoup sur des œuvres de commande, sur lesquelles nous perdons beaucoup de droits, en fait. Nous cédon énormément de nos droits et un producteur travaille sur l'exploitation de ce qu'il produit. Il y a très peu d'œuvres en coproduction, et du coup, je me disais, si tout le monde a des doléances et a envie que ça change, parce qu'effectivement on fait partie de ce monde de la culture et on produit de belles choses, comment est-ce qu'on fait, à qui on adresse tout ça ? Est-ce qu'il y a un bureau de la commande publique puisqu'il y a un code de la commande publique ? Est-ce qu'il existe quelque part un endroit qui régit ça, et où on pourrait dénoncer par exemple des abus, de durée, de temps, de non rémunération d'un travail fourni, etc. ?

**Adeline Rispal, architecte-scénographe**

J'allais justement en parler. Je pensais que ce serait bien qu'on ne termine pas cette belle journée comme ça finalement en laissant retomber le soufflé et que peut-être on mette en place avec le ministère, avec les associations, avec la fédération et d'autres associations et d'autres fédérations si elles existent, pour faire des tables rondes de travail qui soient force de propositions sur tous ces sujets-là. Je pense que c'est ce que tu voulais faire aussi, je vais te passer la parole, le micro...

**Mélina Combilo, scénographe agence Abaque**

Ce n'est pas vraiment une question, mais en fait on parle beaucoup d'œuvres depuis ce matin et donc je voudrais ajouter de l'eau au moulin sur des honoraires, etc. Pour nous, les scénographes, la scénographie c'est une création en fait, et là on parle déjà d'arriver à être rémunérés suffisamment pour couvrir le nombre d'heures de travail, mais les entreprises de fabrication parlaient, ils n'arrivent pas à faire des marges, c'est comme cela qu'ils vivent : s'ils n'ont que le coût de production et récupèrent que l'argent qui sert à la production, ils ne font pas de marges, ils n'avancent pas. Ben, nous les créateurs, c'est la même chose, on a un nombre d'heures de travail et une œuvre, c'est une création, et la création n'est jamais rémunérée en tant que conception, et ça pose aussi la question de la propriété intellectuelle dont on n'a pas trop parlé dans les concours et en fait on cède tout le temps tous nos droits. Là, on a parlé des droits de production en film, c'est la même chose pour tous les dessins qu'on fait dans les concours, etc. Un intermittent du spectacle dans le cachet des artistes - ce n'est plus vraiment le cas aujourd'hui puisque l'intermittence est aussi malade que notre profession, mais normalement on a une rémunération qui couvre les heures de répétitions et la conception de la création en plus du nombre d'heures de travail sur scène - et en fait tout notre métier, je parlais des scénographes, mais les muséographes, etc., tout ça, c'est de la création intellectuelle, c'est une œuvre et ce coût-là n'est pas non plus du tout pris en compte dans les rémunérations, que ce soit en concours ou en honoraires. Ensuite, il y a aussi l'exploitation, les expositions itinérantes. Est-ce qu'il y a des droits sur l'itinérance pour les concepteurs, etc ? C'est des questions qui ne sont jamais abordées dans les rémunérations.

**Delphine Pinasa**

Merci beaucoup. Là, je pense qu'on va arrêter la séance. Je voulais remercier tous les intervenants, peut-être Jean-Jacques, vous laisser la parole de la fin avant de laisser la parole aussi à Christophe Clément.

**Jean-Jacques Bravo, scénographe**

Effectivement, comme disait Adeline [Rispal], je pense que c'était bien de faire un état comme ça, de la situation, c'était bien qu'on puisse avoir ces échanges. Et il faut essayer, j'en parlais tout à l'heure, essayer de proposer des façons de sortir un peu de ça. Alors, on a quelques idées : je rappelle que le

problème d'apporter quelque chose au problème, ça ne date pas d'aujourd'hui ; je dirais que nous, quand je dis « nous », c'est toute la profession, on a toujours cherché avec la maîtrise d'ouvrage à trouver des solutions puisque, quand on a créé l'association des scénographes, ce n'était pas simplement dans un élan revendicatif, c'était collaborer avec la maîtrise d'ouvrage publique à comment faire évoluer cette commande publique ? Vous voyez, le problème, il n'est pas d'aujourd'hui, l'ouvrage est là, et comme disait mon ami François [Le Jort], tout y est, même s'il faut réviser à la marge, mais tout y est. Nous, on a travaillé à ça, à nos propres frais ; ça a été édité à des milliers d'exemplaires, diffusé aux maîtres d'ouvrage. Tous les jurys auxquels on participe, on fait toujours un acte de conseil, d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour faire évoluer les bonnes pratiques, comme on l'a dit, et nous, on cherche à proposer des choses. Je disais tout à l'heure pour répondre à Laurence Chesneau-Dupin, on pense qu'il faut retrouver une forme de compétence pour faciliter le dialogue, l'échange, parce qu'en fin de compte, tout ça, c'est retrouver de l'échange, du dialogue, de la collaboration, tout est là à mon avis. Pourquoi pas ne pas officialiser, je dis bien officialiser, soit des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui feraient que le maître d'ouvrage, quand il lance un projet, est dans la quasi obligation d'avoir un programme un peu comme un PSC, l'équivalent, d'avoir posé les modalités des réalisations de son projet afin d'être sûr que tout est bien calibré ; nous, on encourage ça, il faudrait qu'on en parle avec les autorités.

Je disais tout à l'heure, c'est peut-être ambitieux, mais pourquoi pas créer des agences territoriales auxquelles les élus pourraient se référer quand ils ont l'intention de lancer un projet ? On a tous une expertise qu'on peut faire valoir.

Excusez-moi, j'ai pris plusieurs notes pendant qu'on discutait. Là aussi on parle de commande publique : comment aujourd'hui faire évoluer la commande publique sur cette œuvre de collaboration dont on parlait ce matin ? Aujourd'hui, je le disais tout à l'heure, on ne sait pas bien passer une commande pour avoir travaillé ensemble commissaires, muséographes, scénographes pour l'instant, on est, dans une, je dirais, une ancienne articulation qui a porté ses fruits ; les muséographes avaient plutôt une mission d'AMO pour définir le besoin, puis on lance le concours de scénographie, ce qui est toujours vrai, mais peut-être on peut travailler autrement, ce serait intéressant d'y travailler et de le soumettre aux personnes compétentes.

Aussi, suite à cette journée, moi je pense que ce serait excellent que soit le ministère, soit d'autres autorités, en tout cas créent un groupe de travail parce qu'il ne faudrait pas laisser retomber tout ça. On s'est dit plein de choses extrêmement intéressantes, on sent bien tout ce qu'il faut faire évoluer ; je pense que ça mériterait vraiment la création d'un groupe de travail dans lequel il faudrait retrouver effectivement des acheteurs publics, des gens de la profession, des dirigeants d'institutions. A ça, se rajoute, se pose une question : dans ce groupe, il est incontournable qu'il y ait le ministère des Finances qui soit présent parce que, en fin de compte, tout ce qu'on est en train de se dire là, tout ce qui est édicté, etc., tout cela vient aussi beaucoup de directives du Budget, il faut le savoir, et donc, je ne sais plus qui posait la question ; là on pose des questions, mais qui a vraiment la compétence pour y répondre et trouver les solutions ? On ne fera rien, je pense, sans le ministère des Finances qui est quand même à l'origine de toute directive, en tout cas d'applications, de décrets, etc.

Je termine là-dessus, je voudrais sans aucune forfanterie... C'est vraiment bien qu'on ait pu faire ces

débats ce matin, c'est la première fois, Je remercie tous les collaborateurs, tous les amis du ministère : ça n'a pas été facile, ça s'est fait dans un délai très très court ; on a débattu, rebattu, sur-débattu du nombre de sujets, etc. C'était extrêmement passionnant, intéressant. Je pense que tout le monde a donné beaucoup pour que ça puisse se faire, donc je pense qu'il faut recommencer ; il y a une nouvelle table-ronde le 17 janvier qui va porter sur d'autres sujets extrêmement intéressants sur les nouvelles configurations d'expos, les nouveaux publics, les nouveaux concepts, puis également une autre table-ronde sur l'écoconception, l'environnement, etc. des sujets extrêmement importants, mais en tout cas, moi j'insiste beaucoup sur une chose, c'est comment ne pas laisser lettre morte tout ça. Là, je m'adresse aux autorités, je ne sais pas comment on peut créer ça, mais je pense qu'il est impératif que ce groupe de travail se constitue, parce que, en fin de compte, comme on se disait avec François Lejort – je t'ai appelé pour te dire ça - c'est que, en fait, ces problèmes se posaient il y a 13 ans quand on a créé l'association et que, heureusement, ça a un peu bougé. On a vu ce matin qu'en termes de programmation et de programme muséo, il y a pas mal d'avancées, mais enfin on est encore très, très loin de tout ce que l'on est en train de se raconter. Donc, je plaide pour qu'il y ait un groupe de travail qui, dans un an peut-être, pourra rendre compte ici même des avancées. Voilà, moi je conclus là-dessus. Merci, c'était super.