

1^{ère} journée *Organisations et métiers*

Introduction de Mme Juliette Raoul-Duval, *Modèles économiques et organisationnels : quel recours à l'externalisation ?*

Depuis une quinzaine d'années, nul doute que le paysage des musées a considérablement évolué. Les publics changent, les outils d'accès à la connaissance et à la culture changent, les sources de plaisir changent... Nous avons une responsabilité particulière parce que « le musée » reste l'item cité en première intention quand on demande aux gens : « la culture, pour vous, qu'est-ce que c'est ? ». 84% des Français, le plus haut score, considèrent que le musée fait indiscutablement partie de la culture. (Enquête de Jean-Michel Guy (septembre 2016))

Le monde change et notre profession a plutôt des raisons de s'en réjouir parce que ce monde qui change a permis un accroissement sans précédent de la fréquentation des musées, même si elle s'infléchit depuis 2015 et les attentats. Entre 2000 et 2009, la fréquentation des musées nationaux est passée de 17,8 millions à 28,1 millions soit 58 % d'augmentation. C'est un phénomène général dans l'OCDE mais nulle part aussi impressionnant qu'en France.

Dans la même période, les subventions et dotations, *et les dépenses des musées*, se sont accrues dans des proportions tout aussi significatives.

Dès lors, il est normal – il est évident – qu'on porte un regard beaucoup plus exigeant sur leur **gestion**, mesurée par de nombreux critères que les établissements « culturels » utilisaient peu auparavant. Courbes de fréquentation et avec elles observation des publics et de leur diversification, ratio ressources propres/subventions, tableaux de bord et outils d'analyse des budgets de fonctionnement, d'investissement et de la masse salariale, définition d'objectifs, évaluation de leur atteintes, ... Désormais « **managés** » les musées **optimisent** leur ressources (humaines, financières, patrimoniales...) avec un souci de méthode qui impacte de nombreuses fonctions.

Des objectifs de développement et de démultiplication de l'offre se généralisent en même temps que l'effort pour contenir les dépenses récurrentes.

La place des activités qui ajoutent de la valeur (des recettes) s'accroît : boutiques, cafeteria,

Assises des métiers des musées 18, 19 et 20 décembre 2017

locations d'espaces, ...

De nouveaux métiers s'installent : web, réseaux sociaux,

Dans ces métiers nouveaux, mais pas seulement, coexistent des professionnels à statuts variés, qui co-construisent de nouvelles manières d'exercer,

Des partenariats se nouent, entre établissements mais aussi avec des « acteurs économiques ». Ces partenariats influencent nos pratiques (et réciproquement...).

Bien sûr, cette évolution n'est pas propre à la France. Cependant, notre pays fixe, avec la loi du 4 janvier 2002 sur les musées, un niveau élevé d'exigence qualitative s'agissant de la conservation et de la sécurité des collections et des qualifications des professionnels habilités à intervenir. Elle fixe aussi des ambitions fortes de démocratisation culturelle.

On l'a vu l'an dernier, l'enjeu du musée du XXI^e siècle est de réussir à accueillir plus de publics et des publics beaucoup plus hétérogènes. Les musées deviennent des « lieux de vie » et sont attendus comme acteurs du lien social. Il leur revient pour cela de se *moderniser, d'enrichir* leur parcours de visite, de croiser les expositions avec les événements, de concevoir des ateliers pour tous, d'ouvrir des boutiques...

Faire tout ça et, en plus – et surtout – *faire* ce qui n'est le métier de personne d'autre : conserver et valoriser des collections. Les musées ont été inventés pour cela, préserver la mémoire d'une civilisation, rapprocher les cultures et les générations, transmettre aux populations leur histoire *en étant garants* de l'authenticité et de la validité scientifiques du discours qu'ils portent ... mais ils sont **tout autant** tournés vers l'avenir : il leur appartient **aussi** de repérer (et de conserver) ce qui fera **demain** mémoire de notre culture d'aujourd'hui. De manière symbolique **et économique**, ils produisent un certain nombre de **valeurs** et en cela sont porteurs d'une responsabilité sociale et culturelle.

Ce n'est pas un supplément d'âme, c'est la raison d'être des musées.

Oui mais comment **tout** faire ? **faire** ce que nous savons faire de longue date, mais aussi ce qui est nouveau, et ce pour quoi nous n'avons pas (ou plus, ou pas encore) les compétences, ni quantitatives ni les qualifications ; **faire** ce que nous avons les moyens de faire mais aussi ce qui nécessite d'aller chercher de nouvelles ressources ; **faire** ce qui s'impose de façon absolument impérative (la sécurité, l'accessibilité...), en même temps que ce qui nous rend attractifs : ce qui est ludique, ce qui nourrit les émotions et le plaisir et le plaisir d'apprendre.... A cet égard, notre tâche est immense, parce que l'enquête « les envies culturelles des Français », conduite en mars 2017, par le Think tank Valeur(s)Culture avec l'IFOP nous informe que près de 30 % de nos concitoyens « n'ont pas le souvenir d'avoir éprouvé le moindre plaisir au contact de la culture ces 9 derniers mois ... ». Le code de

Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

déontologie de l'ICOM inscrit cette mission de « délectation » en son cœur. Certains trouvent ce terme un peu désuet, pour ma part je le trouve irremplaçable et délicieusement gourmand.

Alors, comment faire tout cela ?

La question de l'**externalisation** intervient dans ce contexte.

Le terme externalisation *suggère* que les activités concernées deviendraient extérieures, comme en dehors des musées ; **mais évidemment non**, les liens avec les prestataires ne laissent nul vide, nulle place à l'improvisation : ils s'inscrivent dans des cadres juridiques et réglementaires : la loi sur les musées, le Code du Patrimoine, la loi mécénat aussi, le code des marchés publics, bien sûr. J'ajouterai le *code de déontologie de l'ICOM* Autant de cadres précis et contraignants, *y compris des conventions internationales*, dont la maîtrise requiert en vérité de fortes compétences internes.

L'externalisation, on en parle au singulier, mais évidemment c'est pluriel : délégations de service public, marchés publics, contrats de prestations, cette pluralité de formes correspond à la grande variété des problèmes qu'il s'agit de résoudre : développer de nouvelles activités, se **concentrer sur un cœur de métier** et sous-traiter *ce qui l'est moins ou ce pourquoi* il existe une offre de prestation qualitative : comment cela s'arbitre-t-il ? ...

L'organisation des musées répond désormais à un souci d'équilibre entre objectifs (ambitieux) et moyens (forcément contraints, notamment *mais pas seulement* la masse salariale), souci d'équilibre à trouver dans un état d'esprit – partagé par une écrasante majorité d'acteurs – orienté vers l'intérêt public. Si nous partageons ce constat, notre discussion pourrait se fixer comme ligne de fond d'éclairer la question : à quelles conditions ces changements seront-ils un enrichissement tout à la fois pour les publics et pour la profession ?

Pour nous, à ICOM-France, nous nous sommes posé cette même question il y a quelques jours, dans un débat intitulé « qu'est-ce qu'être aujourd'hui un professionnel de musée ? ». Y aurait-il en dehors des musées des personnes qui exerceraient leur métier si pleinement au service des musées qu'il serait difficile de ne pas les qualifier de « professionnels de musée »...? L'actualité, c'est que les lignes bougent : la ligne de partage, *à nos yeux* (et nos yeux sont largement tournés vers le reste du monde, ICOM est une ONG impliquée dans 135 pays), la ligne de partage ce n'est pas tant le mode de rémunération que l'appartenance à une communauté professionnelle **d'acteurs de musées, actifs et engagés, engagés** au sens déontologique du terme naturellement. Sylvain Amic expliquait qu'un musée ne pouvait plus tout produire tout seul, éclairant ainsi la notion émergente d'écosystème. Il va jusqu'à l'idée



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

de vouloir rendre parfois les **publics** co-commissaires d'exposition. **Il y a fort à parier que, le cas échéant, on n'emploierait pas le terme d'externalisation...**

Quels modèles organisationnels et économiques, quel recours à l'externalisation ? nous demande-t-on de débattre.

On n'aura pas réponse à tout dans un temps si court, mais je remercie nos quatre intervenants d'avoir accepté d'apporter leur pierre à l'édifice.