



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

3^{ème} journée *Parcours professionnels et carrières*

Séquence introductory, intervention de M. Jean-François Arthuis

Les musées territoriaux (mon propos porte exclusivement sur les musées dépendant de collectivités locales) ont fait des efforts importants comme cela a été dit à plusieurs reprises pour s'ouvrir à de nouveaux publics, pour mieux inscrire leur action sur le territoire et contribuer à sa dynamisation (voir les exemples présentés au cours de ce colloque concernant le réseau des musées de la Meuse ou le musée intercommunal d'Etampes)

Malgré ces efforts beaucoup reste à faire, compte tenu :

D'une part des contraintes budgétaires très fortes qui pèsent sur les collectivités locales, contraintes qui obligent à trouver de nouvelles modalités d'action, comme l'a d'ailleurs décrit le professeur Xavier GREFFE lors de son intervention

D'autre part du besoin d'enracinement, d'identité exprimé par la population et les élus, besoin qui n'a jamais été aussi fort, compte tenu des pertes de repères de nombreux de nos concitoyens et du mouvement très fort d'extension des intercommunalités ou de création de communes nouvelles, la mission qui a été confiée au musée d'Etampes illustre parfaitement ce propos.

Ce contexte inédit est en fait une opportunité pour nos établissements et leurs agents, puisqu'il les invite à faire preuve d'agilité et d'innovation ! D'ores et déjà des expériences intéressantes se font jour dans de nombreux établissements.

Pour amplifier ce mouvement, et sans perdre les fondamentaux des métiers des musées, pour lesquels une offre de formation assez large est proposée par l'INP et le CNFPT, les hommes et les femmes en charge de ces établissements doivent, plus que jamais, évoluer dans leurs pratiques professionnelles.

Mais avant d'aller plus loin sur cette voie de la carrière et du parcours professionnel et en tant que directeur général d'une grande collectivité je souhaite attirer votre attention sur la façon dont bien souvent sont perçus les musées par un directeur général confronté à des arbitrages budgétaires toujours plus compliqués. Mr GREFFE a lui-même employé l'expression : « comme une variable d'ajustement en termes de budget et de RH » !

A qui la faute ? Aux deux parties !



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

- Le DGS qui s'enferme, parfois par facilité, dans une approche purement comptable et dans ce cadre les politiques culturelles sont, en effet, un levier facile
- Les responsables des musées qui ne savent pas valoriser leurs atouts auprès des élus et du directeur général

Le préalable pour l'ensemble du personnel du musée et en particulier les conservateurs, est de s'intéresser à sa collectivité dans sa dynamique, de comprendre ses priorités, ses projets et de voir comment inscrire le musée dans cette dynamique. En clair ne pas vivre en vase clos!

Une fois ce travail d'observation et d'analyse effectué, il est essentiel de bâtir un projet d'établissement qui soit en résonnance avec le projet de la collectivité.

C'est seulement quand ces deux préalables seront levés que la question du métier et de l'implication des agents pourra être abordée avec efficacité.

Dans cet esprit et à partir du moment où le sens de l'action est compris par chacun, ce qui nécessite un travail collectif, il est possible de le décliner au niveau de chaque service et de chaque individu.

Pour encourager cette évolution il convient de proposer à chaque agent, quel que soit son poste, un parcours professionnel qui lui permette de consolider sa technicité professionnelle mais aussi de s'ouvrir sur son environnement au sens le plus large du terme.

L'excellence d'un territoire est la conjugaison de multiples paramètres dont la politique culturelle au sens large est un déterminant essentiel. Dans cette perspective, les acteurs des politiques culturelles doivent faire preuve d'une grande curiosité, d'une réelle empathie à l'endroit des autres partenaires et des habitants du territoire, c'est ici que l'action d'un musée portée par tous ses agents prend tout son sens car il est toujours le reflet peu ou prou de l'histoire du territoire et peut susciter un sentiment d'appartenance.

Cette implication ne peut pas être de la seule responsabilité du médiateur ou de la médiatrice mais la préoccupation de toute l'équipe du musée, du conservateur à l'adjoint de conservation ou à l'agent d'accueil.

Au-delà des formations de l'INP et du CNFPT qui doivent être intégrées dans le parcours professionnel qui sera chaque année ajusté et évalué dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation concertée, un volet central du parcours doit être consacré à l'implication personnelle de l'agent à l'insertion du musée dans la dynamique territoriale.

Tous les agents, chacun à son niveau, doivent se préparer à cette évolution car le temps presse, compte tenu d'une part des mutations territoriales en cours (élargissement des



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

intercommunalités, communes nouvelles ...) et d'autre part des contraintes qui pèsent sur les musées et des attentes nouvelles à leur endroit.

En termes de gestion des ressources humaines, cette approche systémique de la place du musée sur son territoire a 5 conséquences :

1. Élaborer un parcours professionnel sur 3 à 5 ans pour chaque agent avec l'appui du ou de la DRH : ce parcours sera concrétisé par un document précis et personnalisé partagé avec l'agent
2. Instaurer, si cela n'est pas déjà fait, un entretien annuel d'évaluation concertée permettant à l'agent de se projeter dans son évolution professionnelle et lui permettant aussi de mesurer les évolutions du territoire sur lequel il vit
3. Proposer au sein de la collectivité une charte de la mobilité de court, moyen et long terme, afin de favoriser le brassage des cultures professionnelles et de rompre l'isolement de chaque direction ou service, mais aussi de permettre un enrichissement mutuel en intégrant des problématiques hors de son champ professionnel habituel
4. Passer outre, si nécessaire, le statut de la FPT devenu un outil trop rigide pour apporter sur des périodes déterminées des compétences nouvelles et ponctuelles
5. Mettre en place des formations-actions pluridisciplinaires afin de mobiliser l'ensemble des agents sur les mutations en cours

Si nos musées ont engagé, au cours de ces 20 dernières années, une mutation profonde et de qualité, qui s'est traduite par la quête de nouveaux publics, par la rénovation ou la création de locaux mieux adaptés, par la valorisation des collections, par l'organisation d'événementiels de plus en plus nombreux, et si tous ces éléments sont extrêmement positifs ils ne sont plus suffisants pour répondre aux défis de l'évolution des territoires. Prendre sa part de cette inévitable évolution en impliquant les agents des musées est désormais une condition essentielle faute de quoi l'établissement culturel sera marginalisé !

A contrario participer à ce défi est une source de mobilisation et de motivation génératrice d'innovation pour l'ensemble d'une équipe et c'est à cela que doit concourir la gestion des ressources humaines au sein de l'établissement.

Merci